VISIT…

БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 7 (209) 2009 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70855; 72935;

АПРЕЛЬ

Главная тема номера:
ИНСАЙД

## Евгений Преображенский

генеральный директор, компания Perimetrix

## Инсайдер: Вариант с заклеиванием USB-порта не поможет

Подписные индексы:

Объединенный каталог – 40610, 29619;

"Почта России" – 99724;

Агентство "Роспечать" – 47489, 80995

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ТРУДОВОЕ ПРАВО

www.TOP-PERSONAL.ru

№ 4 (110) апрель 2009

№ 6 выйдет с приложением «Охрана труда»

Рогалева Г.А.

**«За невыплату заработной платы работодатели несут уголовную ответственность»**

Сенников Н.М.

**«Неправомерные отказы в приеме на работу носят скрытый характер, и их дискриминационную суть достаточно сложно доказывать в суде»**

Миронов В.И.

**«Положения локальных нормативных актов, ухудшающие условия осуществления прав работников, не подлежат применению»**

Хачатурян Ю.А.

**«У работодателя действительно должны быть объективные причины невозможности сохранения существующих в настоящее время условий труда»**

Чаннов С.Е.

**«Руководитель не несет реальной ответственности за попустительство гражданскому служащему, находящемуся в состоянии конфликта интересов»**

Журнал ТРУДОВОЕ ПРАВО готовит к выходу **«Справочник прецедентов трудовых споров».**
Справочник будет выслан подписчикам во втором полугодии 2009 года.
On-line версия с регулярными обновлениями будет представлена на сайте www.top-personal.ru

КОНТУР персонал

# Автоматизация управления персоналом

## Возможности системы:

- использование на предприятиях любой численности и структуры
- предоставление широкого спектра возможностей
- соответствие нормативным документам
- хранение истории изменения реквизитов
- оперативное получение любой информации
- гибкий механизм администрирования системы

## Единство опыта и инноваций

СКБ КОНТУР
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ РАЗРАБОТЧИК ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
www.skbkontur.ru

**Москва** (495) 604-49-49
**Екатеринбург** (343) 270-55-66
**Челябинск** (351) 729-86-86
**Пермь** (342) 219-54-54
**Уфа** (347) 252-40-55
**www.skbkontur.ru**

с. 8

***Е. Преображенский***

Проблема защиты данных от внутренних нарушителей — это проблема универсальная с точки зрения географии, размера бизнеса и его отраслевой специфики...

с. 26

***Д. Зенкин***

Многие годы игнорирования проблемы заставили бизнес буквально ужаснуться тому, что творилось у него под носом, какую гигантскую опасность представляли собственные сотрудники...

***С. Бугримов***

с. 26

Женщины в службах безопасности — это не экзотика и не восторг. Они равноправные коллеги. Мало того, их отличает усидчивость, пунктуальность, аккуратность, а также нестандартный подход к решению ряда проблем...

**ВНИМАНИЕ!**
**Уважаемые читатели и подписчики журнала!**

**Доводим до вашего сведения, что на кадровом рынке появилась информация о совместном проведении исследования рекрутинговых агентств одной консалтинговой компанией и журналом «Управление Персоналом». Мы со всей ответственностью заявляем, что наше издание в 2009 году не проводит никаких исследований по данной тематике. И любая информация подобного рода является обманом и мошенничеством.**

В период нестабильности, когда над многими работниками, в том числе и не помышлявшими ранее о некорректных действиях, висит «домоклов меч» потенциального сокращения или снижения зарплаты, сотрудники начинают зачастую испытывать чувство неприязни к компании, особенно в условиях недостатка информации...

***К. Борисов***

с. 26

В эпоху больших нефтяных денег мы не строили новые заводы (за редким исключением), не закупали технологии. Где десятки и сотни тысяч предприятий текстильной, фармацевтической промышленности, которые купили бы технологии и стали что-то производить... Где это? Мы напоминаем людей, которым нужна не удочка, а рыбка...

с. 57

*С. Пронин*

Украл на миллион — сел на десять лет, на миллиард — сел пожизненно, а у нас, к сожалению, украл на десять тысяч — сел на десять лет, украл на миллиард — стал олигархом...

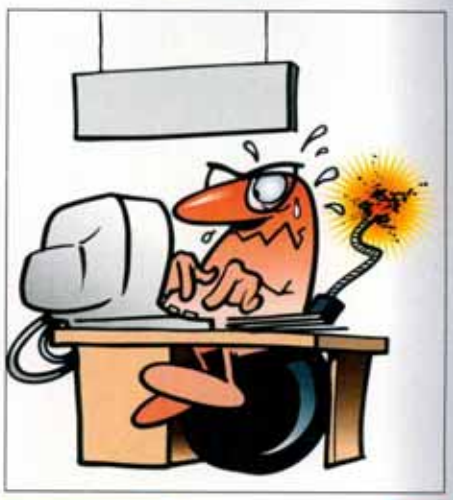
с. 89

*Е. Балашова*

В действительности далеко не каждый сотрудник хочет быть уволенным по сокращению штатов. Для некоторых получить такую запись в трудовую книжку неприемлемо. «Это все равно, что признать, что я — looser, неудачник»...

*Г. Рогалева* с. 86

Считаю необходимым законодательно урегулировать деятельность кадровых агентств, которые должны обладать достаточной компетенцией и способностью обеспечивать выполнение своих обязательств перед работниками...



с. 62

*Б. Хигир*

Кризис — это очень удобная система для наших предпринимателей. На кризисе делаются большие деньги. К тому же это время, когда можно уволить всех ненужных, слабых, непонимающих людей...

с. 96

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 7 (209)
Издается с 1996 г.
2009 г.

## Содержание

6 Колонка редактора

БЕЗОПАСТНОСТЬ БИЗНЕСА

8 Инсайдер: вариант с заклеиванием USB-порта не поможет
Е. Преображенский (интервью)

16 Инсайдерские угрозы в россии`09
Е. Преображенский (исследование)

26 Служба безопасности — надежная опора бизнеса
С. Бугримов, Д. Зенкин, К. Борисов (интервью)

HR-ПРАКТИКУМ

32 Основной принцип — интересы компании и сотрудников должны быть в одном направлении
К. Астафьев (интервью)

ЭКСПЕРТИЗА БИЗНЕСА

35 Мы напоминаем людей, которым нужна не удочка, а рыбка
С. Пронин, (интервью)

Исследования и научно-практические статьи

42 Инвестиции в условиях кризиса: проблемы и перспективы
А. В. Богатырев, А. А. Касимов

44 Основные стратегии управления кадровым резервом
Н. Н. Опарина

48 Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии
А. В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков

51 Роль адаптации работника в адаптивном развитии предприятия на основе внедрения инноваций
И. П. Богомолова

53 Папиллярные узоры в бизнесе
Б. Хигир

VIP-ГОСТЬ

57 Борис Хигир: Людей с первой группой крови нельзя повышать до начальников
Б. Хигир (интервью)

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

61 Конференция «Корпоративное обучение: концепции, воплощение, результаты»
А. Зинченко, М.Григорьев, М. Морозова, В. Каганов, М. Бочкарева, А. Мартынов, А. Усков

КРУГЛЫЙ СТОЛ

65 Вежливость и культура поведения не требуют денежных затрат. Но это сплошь и рядом в самых разных компаниях дает коммерческий эффект
Н. Воеводина

ТРУДОВЫЕ СПОРЫ

84 За невыплату заработной платы работодатели несут уголовную ответственность
Г. Рогалева (интервью)

87 Увольнение персонала: как сделать так, чтобы не было мучительно больно?
Е. Балашова

HI-TECH

90 Skype. Общаемся бесплатно на работе и дома
И. Капралов

95 ТОП-ПЕРСОНАЛ

96 ЛИЦО ФИРМЫ

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати

Эксперты:
Абдурахманов К., Архангельский Г., Базаров Т., Богданов М., Гудим Д., Гнездилин И., Иванилов Н., Иоффе М., Калмыкова С., Вишнякова М., Данин А., Магура М., Миронов В., Моисеев А., Моргунов Е., Морловин С., Мясоедов С., Новиков Д., Пестова С., Рассадина Е., Кроль А., Федотова М., Фомин В., Остров К., Баранова Н., Залобовский И., Дворцова В., Дудина Н.

Главный эксперт по бизнесу: Пронин С.
Гл. редактор: Гончаров А.
a.goncharov@top-personal.ru
Зам. главного редактора:
Ильинская Н.
Тел. 542-16-07 | inessa@top-personal.ru
Крылова Ю.
Тел. 424-79-36 | yulia@top-personal.ru
Выпускающий редактор: Малетина Е.
Департамент Национальной Деловой Премии "Капитаны Российского Бизнеса"
Руководитель проекта:
Петрова А.
kapitan@top-personal.ru
PR-департамент:
Воеводина Наталия
Тел. 542-16-14 | personal@top-personal.ru
Помощник гл. редактора:
Никитина Т. (авторы и статьи)
Тел. 542-16-08 | a.petrova@top-personal.ru
Астафьев А. (спецпроекты)
Тел. 89263452228 | aav@top-personal.ru
Кривенцев М.
Тел. 89268850903 | makson8899@mail.ru

Редакционный совет:
Вишнякова М., Воеводина Н., Гончарова В., Дудина Н., Крылова Ю., Магура М., Майорова Е., Миронов В., Моргунов Е., Петрова А., Ставицкий М., Фомин В.

Маркетинговое агентство "Управление персоналом":
Руководитель:
Гончарова В. - vicky@mts.ru
Маркетологи: Дезова Г., Дезова А., Цыбульская С.

Департамент рекламы:
Ильинская Н. - кадровый бизнес, тренинги
Тел. 542-16-07 | inessa@top-personal.ru
Тараканова Н.
Тел. 542-16-12 | pr@top-personal.ru

Корректоры: Шиловская Н., Быкова М., Черкашина А., Бальба А., Соколова А.

Художники: Катаев Д., Осипов Е., Шелбель Е.

Фотослужба: Сумовский В., Жмакарь А.

Генеральный директор: Абел Р.
e-mail: 77studio2k@mtu-net.ru

Главный бухгалтер: Толстикова Ю.

Руководитель курьерской службы: Бороденко В.

Экспедиция: Митрясов А.

Департамент подписки:
Токарева О.
Тел. 3187742 | tokar.olga@mail.ru
Прямая подписка: Дрейер А., Дезова Г., Дезова А., Фролова Т., Аунина Е.

Департамент дистрибьюции:
Обиедова В.
Тел. 5421613 | post@top-personal.ru

Аудиторская поддержка:
Генеральный директор - Буйденко О.

Интернет-поддержка:
Преображенский К., Москвичев П.

Юридическая поддержка
Заслуженный юрист РФ - Бродский И.

Дизайн-бюро:
Издательская Студия «Корпоративная Периодика»

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

Приглашаем авторов к сотрудничеству
117036, Москва, а/я 10. E-mail: pr@top-personal.ru www.top-personal.ru
Приглашения на мероприятия присылать на inessa@top-personal.ru; pr@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений.
Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов.
Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

Подписано в печать 23.03.2009 г.
Формат 60х90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 35 000 экз.
Печ. л. 12. Заказ № 229
Отпечатано в ОАО "Кострома",
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10
ООО "ИнПринт" представительство
ОАО "Кострома" в г. Москва.

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-8
9 785956 300077 >

## ЗАО «ЭНВИЖН ГРУП»

На должность генерального директора ЗАО «Энвижн Груп», ведущего российского системного интегратора и поставщика ИТ-решений, назначен **Алексей Нащекин,** ранее занимавший должность заместителя генерального директора по развитию компании.

Президент ЗАО «Энвижн Груп» Антон Сушкевич так прокомментировал новое назначение: «За несколько лет работы в ЗАО «Энвижн Груп» Алексей Нащекин на практике показал высокую результативность своей работы, проявив себя как ответственный квалифицированный руководитель, способный решить задачи любого уровня». Сам Алексей Нащекин так комментирует свое назначение: «Моя задача как генерального директора — обеспечить внутри компании максимально благоприятные условия, способствующие ее дальнейшему устойчивому росту и движению вперед».

## КОРПОРАЦИЯ HONEYWELL

Корпорация Honeywell (NYSE:HON) объявила о назначении **Мика Гудфеллоу** (Mick Goodfellow) на должность руководителя отдела продаж подразделения Honeywell Security & Communications в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке (EMEA). Данное назначение предполагает расширение обязанностей Мика Гудфеллоу, который ранее возглавлял региональный отдел продаж в Западной Европе. В новые обязанности Мика Гудфеллоу входят контроль связей с региональными представителями (среди которых — дистрибьюторы, специалисты по установке, посредники и оптовые продавцы), а также освоение новых рынков и развитие бизнеса.

На новой должности Мику Гудфеллоу поможет более чем 22-летний опыт работы в сфере продаж систем безопасности. Ранее он занимал должность руководителя отдела продаж Honeywell Security & Communications в Великобритании и Ирландии. До этого Мик Гудфеллоу был главой отдела продаж компании C&K Systems в Великобритании, а также менеджером по продажам в отделе сбыта.

## ОСАО «РОССИЯ»

На первом заседании нового Совета директоров ОАО «Российская электроника» первый заместитель генерального директора ГК «Ростехнологии» **Алексей Алешин** был избран председателем Совета директоров ОАО «Российская электроника».

Новый Совет директоров ОАО «Российская электроника» был назначен 22 января 2009 года решением внеочередного общего собрания акционеров, досрочно прекратившим полномочия прежнего состава. В новый Совет директоров ОАО «Российская электроника» вошли: А.В. Алешин, первый заместитель генерального директора ГК «Ростехнологии»; А.Ю. Беккиев, начальник Департамента корпоративного управления и развития ГК «Ростехнологии»; Ю.И. Борисов, заместитель Министра промышленности и торговли Российской Федерации; Е.В. Горбачева, руководитель программы Департамента инвестиционных программ ГК «Ростехнологии»; А.В. Зверев, генеральный директор ОАО «Российская электроника»; Н.М. Муравьев, заместитель начальника Управления инфраструктурных отраслей и организаций военно-промышленного комплекса «Росимущества»; Д.В. Сараев, начальник управления Правового департамента ГК «Ростехнологии»; Т.П. Семенова, руководитель программы Департамента корпоративного управления и развития ГК «Ростехнологии», В.А. Орлов, начальник управления Министерства обороны Российской Федерации. По словам генерального директора ОАО «Российская электроника» А.В. Зверева: «В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации акции ОАО «Российская электроника» будут переданы ГК «Ростехнологии» в качестве имущественного взноса Российской Федерации. ГК «Ростехнологии» уже приступила к формированию холдинга из предприятий электронной промышленности на базе ОАО «Российская электроника».

Биографическая справка: Алешин Алексей Владиславович, председатель Совета директоров ОАО «Российская электроника».

Родился в 1959 году. В 1981 году окончил юридический факультет Кемеровского государственного университета, кандидат юридических наук.

В 1996 — 1999 гг. — заместитель генерального директора ГУП «Госзагрансобственность».

В 1999 — 2000 гг. — заместитель генерального директора ФГУП «Промэкспорт».

В 2000 — 2007 гг. — заместитель генерального директора ФГУП «Рособоронэкспорт».

В 2008 году назначен первым заместителем генерального директора ГК «Ростехнологии».

А.В. Алешин является членом Советов директоров ОАО «ОПК «Оборонпром», ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и ЗАО «РусСпецСталь».

## «НАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАХОВАЯ ГРУППА»

Директором по урегулированию убытков в НСГ стал **Алексей Мерцалов.**

С 2007 г. он руководил управлением координации Центра урегулирования убытков «Национальной страховой группы», сообщает страховщик.

Алексей Мерцалов родился 23 апреля 1976 г. в г. Орле. В 2000 г. окончил Международный независимый эколого-политологический университет (Москва), по специальности «менеджмент». Во время обучения в МНЭПУ получил квалификацию референта-переводчика по английскому языку. В 2004 г. окончил Институт повышения квалификации Финансовой академии при Правительстве РФ по направлению «финансовый менеджмент».

В 2001 — 2004 гг. работал в компании «Русский ассистанс». В 2004 — 2006 гг. трудился в «Военно-страховой компании» заместителем руководителя единого центра урегулирования претензий в Московском регионе, а с 2006 г. стал заместителем директора управления массового урегулирования Центра урегулирования претензий.

## «СВЯЗЬИНВЕСТ»

Гендиректора дочерних компаний «Связьинвеста» не войдут в их Совет директоров. Из семи межрегиональных компаний связи («МРК») лишь в двух гендиректора выдвинуты в Совет (миноритарными акционерами). Не попал в число кандидатов и гендиректор крупнейшего оператора дальней связи «Ростелекома» **Константин Солодухин.** В «Связьинвесте» это объясняют желанием повысить качество управления активами, эксперты считают, что новая команда топ-менеджеров холдинга пытается таким образом сделать «дочек» менее самостоятельными.

Совет директоров «Ростелекома» (на 51% принадлежит «Связьинвесту») утвердил список кандидатов в Совет директоров компании. Согласно квоте в него вошли в представители «Связьинвеста» и «Минкомсвязи», а также ряд независимых директоров. Гендиректора «Ростелекома» Константина Солодухина в списке кандидатов не оказалось, хотя сейчас он входит в Совет директоров.

Днем ранее список кандидатов в Совет директоров утвердила другая «дочка» холдинга «Северо-Западный Телеком» («СЗТ»). В него вошли представители «Связьинвеста» и один представитель «Минкомсвязи». Однако гендиректор «СЗТ» Владимир Акулич не вошел в число претендентов на кресла в Совете директоров компании, это же произошло и с гендиректором «Волгателекома» Сергеем Омельченко, который не был номинирован в Совет директоров этой «МРК».

Сейчас списки кандидатов в Советы директоров опубликовали шесть из семи «МРК» и крупнейший оператор дальней связи «Ростелеком». Из восьми компаний «Связьинвеста» только в двух в Совет директоров выдвинуты действующие гендиректора: «Центртелеком» и «Уралсвязьинформ». Причем эти кандидатуры были выдвинуты не самим холдингом, а миноритарными акционерами.

*Источники: @Astera, ComNews, Lenta.ru, Bankir.ru, «PCWorld», «Коммерсантъ», iXBT.com, rbc.ru, crn.ru, rb.ru*

Наши партнеры:

Компании:

ПРЕЗИДЕНТ-ОТЕЛЬ

ОЛЗИТ

InterTrust

СМИ:

РАБОТА

SuperJob
www.superjob.ru

Бизнес-образование:

MOSCOW

ИБДА АНХ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

ИКТ

## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Инсайд — это совершенно особый мир, по сути —Космос информации или даже Хаос.

Под инсайдом мы обычно понимаем «утечку» информации. Но после ознакомления с интервью, исследованием и другими материалами номера мой «внутренний компьютер» завис... Попробуйте и вы переосмыслить тему инсайда.

P.S. Приглашаем всех желающих на нашу ежегодную Конференцию «Охота на топ-менеджера», которая состоится 21 мая в «Президент-отеле».

*Успехов в бизнесе!*
*А. Гончаров*
*шеф-редактор*

Издательский дом «Управление персоналом» представляет ведущие деловые журналы с 1996 года

## MORGAN HUNT SELECTION

Morgan Hunt Selection сообщила о назначении **Анны Кругляковой** старшим консультантом в Oil&Gas Practice в московском офисе компании. На этой должности Анна будет отвечать за контроль ведения и выполнения проектов, а также работу с ключевыми клиентами.

Анна получила богатый опыт работы в производстве на позиции менеджера ОТТБ и ООС в ведущей западной производственной компании, после чего работала в области HR в крупнейшей венгерской нефтяной компании MOL. Благодаря глубокому знанию нефтегазовой отрасли Анна профессионально консультирует клиентов по вопросам подбора персонала для этого сектора.

## AOL

Time Warner объявила о назначении **Тима Армстронга,** старшего вице-президента Интернет-гиганта Google по продажам, на пост исполнительного директора и председателя правления AOL.

Действующий CEO и председатель Совета директоров AOL Рэнди Фалко, а также операционный директор Рон Грант — покинут компанию после передачи своих полномочий.

Как говорится в заявлении председателя правления и исполнительного директора Time Warner Джеффа Бьюкеса, Армстронг способен вывести AOL на новый уровень развития. «В Google Армстронг участвовал в создании одной из сильнейших медиа-команд в истории Интернета, а также помог сделать Google самой популярной платформой поисковой рекламы в мире».

По словам Бьюкеса, перед Армстронгом стоят задачи развить рекламную платформу AOL и помочь Time Warner определить оптимальную структуру интернет-подразделения. Напомним, что Time Warner вынашивает планы по отделению AOL от остальной части бизнеса на протяжении последнего года.

Тим Армстронг пришел в Google в 2000 году и в последнее время являлся членом Операционного комитета компании и занимал посты старшего вице-президента по продажам и президента американского направления.

## SONY ERICSSON

Sony Ericsson сообщила, что генеральный технический директор компании Мэтс Линдофф уходит со своего поста и будет искать новые возможности развития своей карьеры. Состоится это событие 31 марта. А 1 апреля на данную должность заступит **Рональд Лоукс.**

Мэтс Линдофф сказал: «После шести лет творческой работы я решил поискать новые возможности для развития своей карьеры вне Sony Ericsson. Для меня было большой честью быть частью этой команды. Благодаря необычным и интересным людям, которых я встретил в компании, курс развития нашей промышленности был экстраординарным. Я покидаю компанию с множеством приятных воспоминаний и желаю Sony Ericsson дальнейшего развития и процветания».

Карл-Хенрик Сванберг назначен членом внешней консультационной комиссии института Земли при Колумбийском университете.

Назначение Карла-Хенрика Сванберга, президента и CEO «Эрикссон», еще раз подчеркивает важность средств связи в деле достижения устойчивого развития и ликвидации различий между развивающимися и высокоразвитыми странами. При этом еще больше усиливается роль «Эрикссон» в помощи достижения целей развития тысячелетия, направленных, прежде всего, на снижение уровня бедности в мире.

## TELEKOM AUSTRIA

**Иоганнес Аметсрайтер** сменил Бориса Немшича на посту главы Telekom Austria и приступит к своим обязанностям 1 апреля 2009 года. Аметсрайтер остается при этом главой подразделения фиксированной связи концерна — самого проблемного сектора компании.

Ганс Чуден остается на посту главного финансового директора.

Аметсрайтер работает в Telekom Austria с 1996 года. После приобретения Velcom австрийской компанией он вошел в совет директоров белорусского оператора.

## EMEA

**Джан Лоуфорд** назначена старшим директором по работе с партнерами Avaya в регионе EMEA.

В компании Avaya Джан Лоуфорд возглавит реализацию программы по усилению каналов продаж в данном регионе и будет напрямую подчиняться президенту Avaya по региональной работе в EMEA Майклу Байеру.

Джан будет напрямую подчиняться Майклу Байеру (Michael Bayer), президенту Avaya по региональной работе в EMEA.

До прихода в Avaya Джан Лоуфорд являлась коммерческим директором Bell Microproducts Ltd, руководя работой продукт-менеджеров и маркетологов в Европе. Ранее Джан занимала управленческие позиции в компаниях CHS Electronics Inc., License Online Inc. и RSA Security, обладает более чем 14-летним опытом работы с каналами продаж.

## HITACHI DATA SYSTEMS

Корпорация Hitachi Data Systems, дочернее предприятие корпорации Hitachi, Ltd., поставщик сервисно-ориентированных решений, сообщила о назначении **Джека Домме** (Jack Domme) главным управляющим и избрании Минору Косугэ (Minoru Kosuge) председателем правления корпорации. Г-н Домме, занимавший с 2007 г. должность главного исполнительного управляющего, сменил на посту главного управляющего г-на Косугэ. Новые назначения вступают в силу с начала апреля 2009 г.

Г-н Домме работает в корпорации Hitachi Data Systems с 2003 г. на различных руководящих должностях. До назначения главным исполнительным управляющим он занимал должность вице-президента по стратегии и проектированию комплексных решений и отвечал за конструирование систем хранения данных, идеологию технических решений и административное управление производственно-коммерческим циклом.

До прихода в корпорацию Hitachi Data Systems г-н Домме занимал пост вице-президента по техническим вопросам производства и сбыта в корпорации Storage Networks, где отвечал за идеологию планирования и разработки важнейших программных комплексов. В отрасль информационных технологий г-н Домме пришел в 1987 г., когда возглавил отделение информационных комплексов и услуг, группу средств доступа к информации и группу изделий с архитектурой клиент-сервер.

Г-н Косугэ — ветеран Hitachi, Ltd. с 29-летним стажем. Он занимал ряд должностей, связанных с корпоративной стратегией и идеологией производства продукции, управлением средствами ИТ, планированием логистики и оперативным управлением ею. На пост главного управляющего он пришел с должности главного исполнительного управляющего Hitachi Data Systems. Кроме того, он был исполнительным вице-президентом и главным специалистом по архитектуре комплексов хранения информации в международном отделе продаж Hitachi Data Systems и отделении дисковых массивов (ОДМ) Hitachi, Ltd. С 2003 по 2005 г. Минору Косугэ занимал пост президента ОДМ, где под его руководством была разработана новаторская универсальная система хранения информации Hitachi Universal Storage Platform™.

## НК «РОСНЕФТЬ»

Совет директоров НК «Роснефть» избрал новый состав правления компании в количестве 8 человек. Об этом говорится в сообщении компании.

Президентом «Роснефти» назначен **Сергей Богданчиков,** вице-президентами **Лариса Каланда и Сергей Макаров.**

*Источники: @Astera, ComNews, Lenta.ru, Bankir.ru, «PCWorld», «Коммерсантъ», iXBT.com, «ChinaTechNews»*

*Информацию о назначениях присылайте на адрес: konkurs@top-personal.ru*

**Евгений Преображенский,**
*генеральный директор, компания Perimetrix*

# ИНСАЙДЕР: ВАРИАНТ С ЗАКЛЕИВАНИЕМ USB-ПОРТА НЕ ПОМОЖЕТ

**Ни для кого не секрет, что информация сейчас занимает первое место в конкурентной борьбе, и соответственно, утечка информации за пределы компании может нанести непоправимый ущерб ее репутации и финансовому положению. Понятие «инсайдер» в различных источниках имеет разную трактовку. Давайте разберемся: кто же такой «инсайдер»? Какие ситуации не подпадают под определение «угрозы инсайдеров»?**

— Классическое определение этого термина трактует инсайдера, как члена ограниченного круга людей, имеющих доступ к закрытой информации. Дальнейшие смысловые поиски размывают это понятие и трактуют по-разному не только с учетом функциональной специфики, но и эмоционального оттенка. Например, с точки зрения регуляторов финансового рынка, инсайдер — злоумышленник, использующий свои знания об эмитентах ценных бумаг для игры на фондовой бирже. Правоохранительные органы считают инсайдером отважного оперативника или агента, внедренного в преступные круги для сбора доказательной базы. В быту — это человек, который знает больше, чем знают все, к мнению которого нужно прислушиваться.

Представьте себе, что в сказке Петра Ершова про Конька-Горбунка это самое мифическое создание было не кем иным, как Ивановым инсайдером.

Впрочем, вернемся к существу вопроса.

Для специалистов по информационной безопасности, которых мы имеем честь представлять на страницах этого уважаемого издания, инсайдер — сотрудник компании, имеющий доступ к конфиденциальным данным, размещенным в компьютерной сети предприятия. Причем под это определение может попасть как секретарша, по ошибке переславшая «не то и не туда», так и злоумышленник, внедренный специально для кражи данных. Определение упрощенное, но оно позволяет понять природу явления с точки зрения защиты информации.

**ИНСАЙДЕР – СОТРУДНИК КОМПАНИИ, ИМЕЮЩИЙ ДОСТУП К КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫМ ДАННЫМ**

**Какую корректировку внесла российская действительность в данное определение?**

— Перефразирую слова известной поговорки: «Инсайдер — он и в Африке инсайдер». Действительно, недостатки человеческой натуры качественно не меняются в зависимости от места проживания. Редко кто сможет устоять перед соблазном заработать на эксклюзивном доступе к данным. И, наоборот, ошибку может совершить и швед, и русский, и якут.

Правда, все же не стоит недооценивать силу российской действительности. Она наложила свой отпечаток хоть и не на определение инсайдеров, но на их деятельность. Например, у нас значительно чаще уволенные сотрудники забирают с собой оперативную рабочую информацию — контакты, сведения о бизнес-планах, персональные данные, финансовые отчеты. В России предприятия меньше знают о такого рода инцидентах, а узнав, стараются «замять», дабы не выносить сор из избы. Впрочем, корни такой ситуации не в национальной черте, а, скорее, в ощущении безнаказанности. Например, наши исследования показывают, что в отечественных компаниях судебное преследование грозит лишь 9% злонамеренных инсайдеров. Для сравнения: в США всех внутренних нарушителей такого типа рано или поздно постигнет крупный штраф и/или тюремное заключение.

**В чем опасность инсайдеров?**

— Эта пятая колонна может доставить предприятию целый спектр неприятностей. Давайте опустим порчу нервных клеток, переживания, срыв сделок, ущерб репутации и т.п. Это, все же бо-

лее-менее восполнимые ресурсы. Их главная опасность в другом — прямой угрозе бизнесу. Трактуя опасность на межгосударственном уровне, можно утверждать, что инсайдеры угрожают даже национальной безопасности.

## РЕДКО КТО СМОЖЕТ УСТОЯТЬ ПЕРЕД СОБЛАЗНОМ ЗАРАБОТАТЬ НА ЭКСКЛЮЗИВНОМ ДОСТУПЕ К ДАННЫМ

Известна формула, согласно которой утечка всего 20% корпоративных секретов в 60% случаев приводит фирму к банкротству. Например, летом 2005 г. американский процессинговый центр CardSystems Solutions допустил утечку номеров 40 млн. кредитных карт. В течение месяца от работы с ним отказались крупнейшие клиенты, государство наложило крупный штраф, а в декабре бывшая преуспевающая компания была куплена за символическую цену небольшим конкурентом. При этом практика имеет много подтверждений того, что 20% — это даже много.

**Каков психологический портрет инсайдера?**

— Логичный вопрос. Для успешной борьбы нужно, прежде всего, знать врага в лицо.

Существует несколько подходов к классификации внутренних нарушителей. Компания Perimetrix придерживается следующего: экосистема инсайдеров имеет четыре уровня: «граждане», «нарушители», «отступники», «предатели».

Верхний уровень составляют «граждане» — лояльные служащие, которые очень редко (если вообще когда-нибудь) нарушают корпоративные политики и в основном не являются угрозой безопасности. Чуть ниже находятся «нарушители», составляющие большую часть «населения» корпорации. Эти сотрудники позволяют себе небольшие фамильярности, работают с персональной веб-почтой, играют в компьютерные игры и совершают онлайн-покупки. Представители данного слоя представляют угрозу ИТ-безопасности, но сопутствующие им инциденты являются случайными и неумышленными. На следующей ступени находятся «отступники» — работники, которые проводят большую часть дня, делая то, что они делать не должны. Эти служащие злоупотребляют своими привилегиями по доступу к Интернету, самовольно устанавливают и используют P2P-клиенты и IM-приложения. Более того, такие сотрудники могут отсылать конфиденциальную информацию компании внешним адресатам, заинтересованным в ней. Таким образом, «отступники» представляют серьезную угрозу ИТ-безопасности. Наконец, на самом нижнем уровне находятся «предатели». Это служащие, умышленно и регулярно подвергающие конфиденциальную информацию компании опасности. Обычно за финансовое вознаграждение от заинтересованной стороны. Такие сотрудники представляют самую опасную угрозу. Одновременно, их сложнее всего поймать.

## В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ СУДЕБНОЕ ПРЕСЛЕДОВАНИЕ ГРОЗИТ ЛИШЬ 9% ЗЛОНАМЕРЕННЫХ ИНСАЙДЕРОВ

Не вызывает сомнений, что корпоративная ИБ-стратегия должна учитывать опасность, исходящую от всех перечисленных типов. Например, кажущаяся невинность «граждан», наоборот, сегодня представляет собой главную угрозу: 80-90% всех зарегистрированных утечек данных были следствием неосторожности или безалаберности сотрудников. И лишь незначительная часть инцидентов была вызвана злонамеренными инсайдерами: «отступниками» и «предателями».

**Какие предприятия особо чувствительны к инсайдерским атакам?**

— Для ответа на этот вопрос необходимо понять, что же, собственно, интересует инсайдеров? Наши исследования показывают, что это персональные данные, финансовые отчеты, детали конкретных сделок, интеллектуальная собственность и бизнес-планы. Таким образом, «под колпаком», несомненно, находятся все отрасли. Однако угроза нарушения конфиденциальности данных растет пропорционально приближению организации к «живым» деньгам и персональным данным. В этой связи в зону повышенного риска попадают, прежде всего, банки, другие финансовые организации, телекоммуникационные операторы, крупный бизнес, основанный на многомиллиардных контрактах, государственные учреждения.

Впрочем, нельзя недооценивать опасность и для среднего и малого бизнеса. Скажем, вынос перешедшим к конкуренту сотрудником списка клиентов небольшого дистрибутора будет означать, минимум, многократное снижение продаж, а максимум — банкротство организации.

Резюмируя, можно уверенно сказать, что проблема защиты данных от внутренних нарушителей — это проблема универсаль-

ная с точки зрения географии, размера бизнеса и его отраслевой специфики.

**По мировой статистике, утечка всего 20% коммерческих секретов фирмы в 60% случаев приводит к банкротству. А как обстоят дела у нас?**

— Действительно, еще одна национальная особенность инсайда. Прямой ответ на этот вопрос — никак. Высокая степень латентности подобных преступлений выносит на суд общественности лишь редкие и скудные новостные заметки. При этом, насколько мне известно, ни одну компанию ни разу в таких случаях не постигло банкротство.

## УТЕЧКА ВСЕГО 20% КОРПОРАТИВНЫХ СЕКРЕТОВ В 60% СЛУЧАЕВ ПРИВОДИТ ФИРМУ К БАНКРОТСТВУ

По данным американского центра исследований, относительно преступлений, связанных с хищениями персональных данных (Identity Theft Resource Center, ITRC), в прошлом году на территории США произошло, как минимум, 656 публичных утечек информации. Это значение на 47% превосходит показатели позапрошлого года и более чем в четыре раза — данные за 2005 год. Если темпы роста количества утечек сохранятся и в нынешнем году (а пока предпосылок к их снижению не наблюдается), то общее количество публичных инцидентов может приблизиться к психологической отметке в 1 000 случаев за год. И это только вершина айсберга: компаниям свойственно замалчивать утечки в надежде защитить публичный имидж, а некоторые просто не в состоянии учитывать утечки вовсе. Наши исследования показывают, что в 2008 г. 42% российских организаций затруднились назвать хотя бы приблизительное количество подобных инцидентов.

На данный момент существуют две основные группы причин, из-за которых компании скрывают информацию об инцидентах. Во-первых, это нежелание нести дополнительные расходы на ликвидацию последствий утечек, оповещение пострадавших и возмещение понесенного ими ущерба. Зачастую организации полагаются «на авось», считая, что утечку никто не заметит. При этом они неизбежно испытывают риски, связанные с возможными последствиями инцидента.

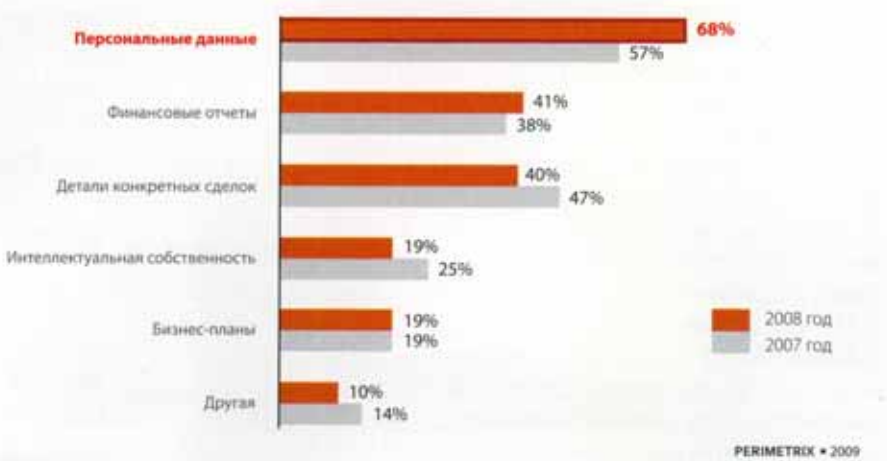
Однако еще большую важность имеет вторая группа причин, смысл которой заключается в том, что информация о случившихся инцидентах часто не доходит до руководства. Всего лишь одна потерянная флешка или письмо, отправленное по чужому адресу, может привести компанию к невосполнимым финансовым потерям. При этом персонал по безопасности и ИТ часто просто игнорирует такого рода инциденты, опасаясь санкций со стороны начальства или просто не принимая их всерьез. Кроме инцидентов, которые хоть как-то обнаруживаются внутри компаний, существуют еще и утечки-фантомы, о которых никто ничего не знает. Доля таких утечек особенно велика для внутренних инцидентов по безопасности, поскольку далеко не все компании имеют средства для выявления данных проблем.

Для понимания масштаба потерь приведем оценку ущерба от публичных утечек персональных данных только для США: эта сумма составляет астрономические $24 млрд. за 2008 г. При этом учитываются только публичные утечки, только этого специфического типа данных и только в США. Общий же ущерб мировой экономики может составлять $1-1,2 трлн.

**Какая информация чаще всего «утекает» из российских компаний?**

— По нашей статистике, инсайдеров больше всего интересуют персональные данные: 68% респондентов исследования «Инсайдерские угрозы в России 2009» указали, что именно этот тип информации становится объектом нездорового внимания сотрудников. Весьма показательно, что по сравнению с прошлым годом мы зафиксировали 11% (sic!) рост

Информация, наиболее подверженная утечке
(можно выбрать до двух вариантов)



показателя. Я далек от мысли, что персональные данные приносят криминальным элементам больше прибыли, чем, скажем, детали финансовых отчетов, конкретных сделок, интеллектуальная собственность или бизнес-планы. Причина такого положения вещей, пожалуй, в степени защиты. К сожалению, несмотря на бурную законотворческую деятельность, российские предприятия еще очень далеки от практической реализации эффективной системы защиты персональных данных.

Для справки. По нашим подсчетам порядок работы с персональными данными в России регулируют более 30 законов (в том числе федеральных), указов, постановлений, приказов и распоряжений. Излишне говорить, что разобраться в этом нормативном буйстве очень сложно даже профессионалу. Тем более, приблизительно 7 миллионам юридических лиц и ИП, которые согласно ФЗ «О Персональных данных» оперируют ПД и обязаны соответствовать его требованиям.

Недавние новости на этом направлении подлили масла в огонь. 15.09 Правительство выпустило постановление № 687, которое вступило в противоречие со всеми ранее выпущенными нормативными актами. В частности, постановление определяло за оператором выбор средств защиты персональных данных и их реализацию.

Наконец, нельзя не обратить внимание и на количественные характеристики реализации ФЗ «О персональных данных». Из упомянутых 7 миллионов подзаконных лиц сегодня зарегистрировались операторами только... немногим больше 24 тыс. (sic!).

**Какие каналы можно назвать наиболее опасными?**

— В последние годы мы наблюдаем любопытную тенденцию. Занимавшая долгое время лидерские позиции в рейтинге самых опасных каналов утечки электронная почта сегодня сдала свои позиции. На первое место по популярности вышли мобильные накопители. Крошечные запоминающие устройства, способные вмещать десятки гигабайтов данных, объем, сравнимый с возможностями жестких дисков. Их вместимость, мобильность и простота подключения — главные причины распространения как оружия инсайдеров. С другой стороны, за электронной почтой на большинстве предприятий зорко наблюдает служба безопасности. Да и, прямо скажем, сложно таким образом переслать большой массив данных.

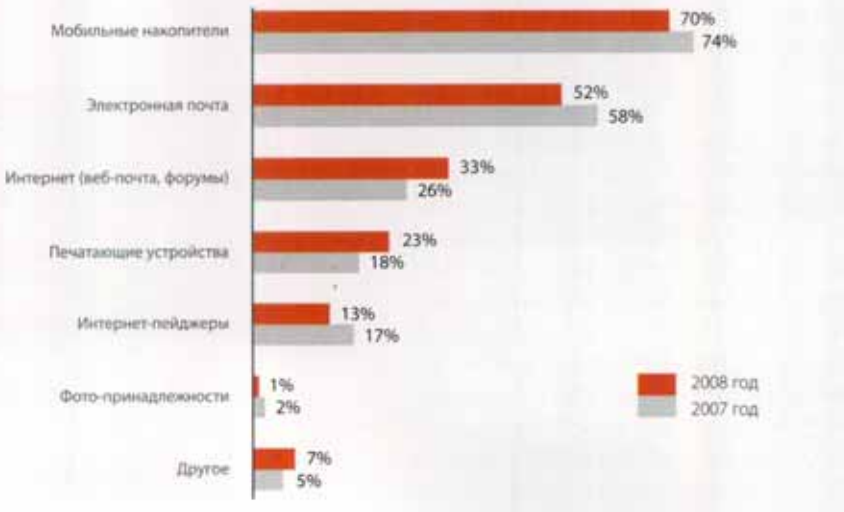
Действительно, мобильные накопители стали своего рода enfant terrible (несносный ребенок), постоянной головной болью владельцев бизнеса. И ведь не запретишь их — очень часто «флэшки» требуются по производственной необходимости. Что-то вроде кухонного ножа: с одной стороны — самое распространенное орудие бытовых убийств, а с другой — незаменимый помощник в хозяйстве. Так что вариант с заклеиванием USB-порта эпоксидным клеем здесь неуместен. Впрочем, сегодня уже есть широкий выбор специализированного ПО, способного предотвратить утечку программным способом, без таких экзотических средств.

**80–90% ВСЕХ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ СЛУЧАЕВ УТЕЧЕК ДАННЫХ БЫЛИ СЛЕДСТВИЕМ НЕОСТОРОЖНОСТИ ИЛИ БЕЗАЛАБЕРНОСТИ СОТРУДНИКОВ**

**Финансирование вопросов безопасности. На чем нельзя экономить?**

— В России средний уровень расходов на ИБ составляет всего лишь 3% (мировой показатель — 7%) от общего ИТ-бюджета, поэтому даже при сокращении расходов сэкономить не удастся. Более того, в условиях кризиса и массовой миграции сотрудников

Самые популярные каналы утечки
(можно выбрать до двух вариантов)




PERIMETRIX • 2009

между компаниями вопрос защиты конфиденциальности данных многократно возрастает. Естественно, что для повышения своей стоимости работник будет стремиться аккумулировать как можно больше стратегической и тактической информации своего предыдущего работодателя.

**ВСЕГО ЛИШЬ ОДНА ПОТЕРЯННАЯ ФЛЕШКА ИЛИ ПИСЬМО, ОТПРАВЛЕННОЕ ПО ЧУЖОМУ АДРЕСУ, МОЖЕТ ПРИВЕСТИ КОМПАНИЮ К НЕВОСПОЛНИМЫМ ФИНАНСОВЫМ ПОТЕРЯМ**

В частности, обращу внимание на следующую цифру: 73,3% респондентов считают, что несмотря ни на какие кризисы ИБ является важнейшим приоритетом организации. В период кризиса значение ИБ даже возрастает.

**Назовите самые популярные средства информационной безопасности (плюсы-минусы).**

— Три кита, на которых покоится эффективная защита конфиденциальности данных — это комбинация технических, административных и организационных мер. Однако не стоит углубляться в технологический нарциссизм. Прежде всего, нужно понять, что и от чего необходимо защитить. Знание природы бизнеса предприятия, особенностей бизнес-процессов, а также того самого «врага» — самый важный шаг внедрения системы нейтрализации инсайдерской угрозы.

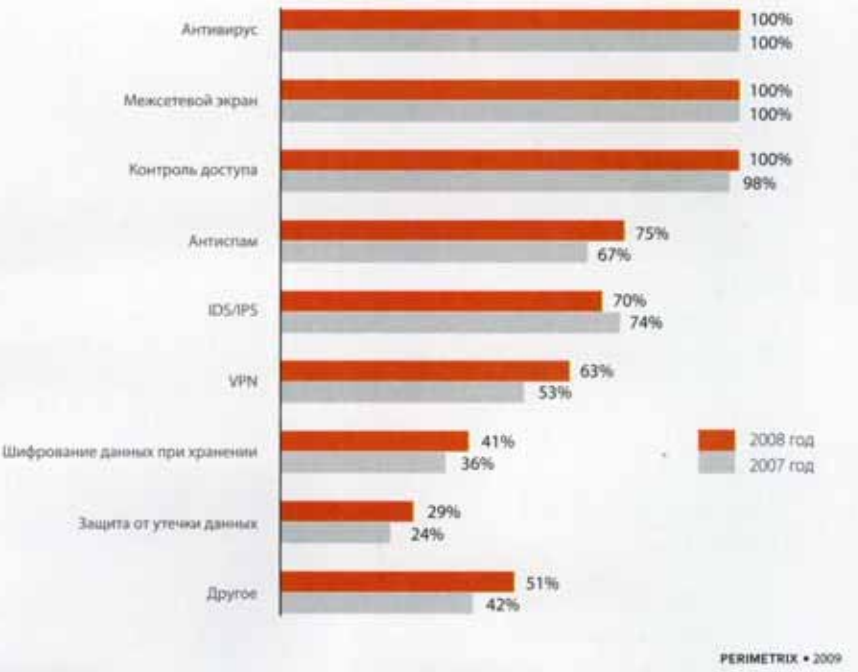
Традиционно защита была сферой компетенции ИБ/ИТ-служб, которые зачастую выступали инициаторами, внедренцами и эксплуатирующей инстанцией таких проектов. Это, в свою очередь, наложило на проекты сильный отпечаток технократического подхода, слабо увязывавшего защиту с бизнесом организации. С точки зрения эффективности защиты и инвестиций, необходимо отталкиваться не от контроля информационной инфраструктуры и сетей передачи данных, а от контроля только критических бизнес-процессов. В рамках каждого внедрения системы нужно проводить глубокий предварительный анализ, призванный определить наиболее критичные, с точки зрения безопасности, бизнес-сценарии.

Важно заметить, что в процессе практической реализации ИБ-стратегии компании питают слабость к точечным мерам, напоминающим пожаротушение. Например, «заткнуть» интернет-пейджеры или фильтровать электронную почту. Однако инсайд подобен газу под давлением — он всегда найдет выход через альтернативные каналы. Из этого следует очевидный вывод — защита от утечек может быть или всеобъемлющей, пронизывающей все бизнес-процессы и тесно интегрирующейся с КИС, или никакой. Стоит ли инвестировать в технологии, которые все равно не смогут решить проблему?

Замечу один важный недостаток. Склонность использовать технологию контентной фильтрации как фундамент защиты. Его смысл состоит в фильтрации потока сетевых данных и выявлении конфиденциальной информации на основе вероятностных методов. Его единственное достоинство — простота внедрения. Однако эффективность — ниже всякой критики. Альтернатива — использование детерминистских методов, которые предполагают разметку всех конфиденциальных документов и постоянный контроль над их использованием. В таких условиях контентная фильтрация становится дополнительной технологией, позволяющей автоматически категоризировать новые, не размеченные документы.

Итак, мы снова возвращаемся к

Самые популярные средства ИБ
(можно выбрать неограниченное число вариантов)



постулату о том, что защита может быть либо всеобъемлющей, либо никакой.

**Что будет происходить в ближайший год на рынке внутренней безопасности?**

— Парадоксально, но факт. Утечки данных занимают первую строчку в рейтинге критических угроз бизнесу, но на практике лишь 29% российских компаний используют специализированные системы защиты.

Анализ динамики проникновения специализированных систем защиты от внутренних ИТ-угроз демонстрирует противоречивую ситуацию. В прошлогоднем исследовании 34% участников заявили о планах внедрения таких систем. Однако свежие данные показали, что это желание реализовали на практике лишь 5%. Безусловно, частично причиной этой разницы можно назвать трудоемкость внедрения технологий класса PCKД или DLP (иногда этот процесс занимает несколько лет), неясность законодательных актов и отсутствие четких стандартов. Однако неоспорим факт, что в российских компаниях слово все еще ощутимо расходится с делом.

Впрочем, налицо и положительная тенденция. На 14% (с 49% до 35%) снизилась доля респондентов, считающих специализированные системы защиты неэффективными. В целом можно констатировать, что в ближайший год рынок внутренней безопасности продолжит свой рост, однако он вряд ли окажется слишком быстрым. Прорыва следует ожидать в среднесрочной перспективе, по мере стабилизации финансовой ситуации: 46% респондентов назвали бюджетные ограничения главным сдерживающим фактором.

**МОБИЛЬНЫЕ НАКОПИТЕЛИ СТАЛИ СВОЕГО РОДА ENFANT TERRIBLE, ПОСТОЯННОЙ ГОЛОВНОЙ БОЛЬЮ ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА**

**По признанию экспертов, человек — самое слабое звено в системе безопасности, но и самое важное! Как избежать в работе службы безопасности соблазна тотальной слежки всех за всеми и сохранить в компании здоровый моральный климат?**

— На мой взгляд, здесь нет универсального рецепта. Мне известны организации, где обстановка тотальной слежки и подозрительности и есть торжество

порядка. При этом они продолжают нормально функционировать и демонстрировать приемлемые показатели эффективности работы. В других организациях вполне логично делается упор на образование сотрудников, воспитание в них корпоративного духа, самосознания, чувства единения со стратегическими целями и задачами.

**Согласны ли Вы с мнением, что сегодня технические средства обеспечивают лишь «защиту от дурака» и доказательную базу для разбора произошедших инцидентов. Не предусматривается никаких превентивных мер по предотвращению утечек данных, вероятных в результате действий злоумышленников-инсайдеров.**

— Увы, наш мир не совершенен, и это ни для кого не секрет. Невозможно создать абсолютную защиту от всех и навсегда. Противостояние меча и щита — это непрекращающийся процесс совершенствования.

Впрочем, уже сейчас можно сказать, что индустрия разработки сделала большой шаг вперед по сравнению с концепцией «защиты от дурака». С Вашего позволения сделаю небольшой экскурс в историю развития систем защиты от инсайдеров.

Первые попытки решить проблему относятся к рубежу веков. В конце 90-х годов появились системы (DLP — Data Leakage Prevention), способные фильтровать сетевой трафик, выявлять и с некоторой долей вероятности блокировать запрещенные слова и выражения. Традиционно, такие системы базировались на антиспам-технологиях и, прямо скажем, к проблеме защиты от инсайдеров были «притянуты за уши». Они унаследовали недостатки «предков» — низкую эффективность, высокий уровень ложных срабатываний и, правда, годились только для «защиты от дурака».

## НА ПРАКТИКЕ ЛИШЬ 29% РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ИСПОЛЬЗУЮТ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ЗАЩИТЫ

Через несколько лет разработчики представили системы, основанные на детерминистской технологии контроля над движением конфиденциальных данных. На каждом компьютере размещалась программа, следившая за правильностью использования помеченных документов.

Недавно начали появляться системы класса РСКД (Режим секретности конфиденциальных данных), которые объединили оба подхода и добились реализации практически 100% защиты для классифицированных данных. Пожалуй, только недостаточное знакомство с развитием отрасли может позволить сделать вывод о низкой эффективности современных технологий защиты. Да, разработчикам еще предстоит предпринять много усилий не только для совершенствования своих решений, но и информирования потенциальных заказчиков.

## СОВРЕМЕННЫЙ ИБ-РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ БЛИЖЕ К БИЗНЕСУ

**При каких условиях работа специалиста по безопасности может быть эффективной?**

— Опущу общеизвестные фразы по поводу профессионализма, образованности, способности работать в команде и т.д. С моей точки зрения, современный ИБ-руководитель должен быть ближе к бизнесу. Не нужно зацикливаться на технологических особенностях систем защиты, но смотреть на проблему с точки зрения эффективности инвестиций, непрерывности бизнес-процессов, соответствия основополагающим целям организации. Это, в свою очередь, возможно, только если в организации существует соответствующая корпоративная культура, предполагающая вовлечение руководителей в стратегическое планирование и управление.

**Расскажите о себе.**

— Я окончил Дальневосточный политехнический университет по специальности «инженер-геофизик» и Академию Министерства финансов. С 1995 года работаю в области управления и корпоративных продаж в ведущих ИТ-компаниях. В частности, отвечал за стратегические поставки ИТ-решений в нефтегазовую, добывающую и перерабатывающую промышленности. С 2001 года руководил департаментом корпоративных решений «Лаборатории Касперского». В мои обязанности входило обеспечение разработки и реализации политики корпоративных продаж на международном уровне, а также создание и развитие отношений компании со стратегическими партнерами и заказчиками. В 2004 году стал одним из основателей и генеральным директором компании InfoWatch. А с 2007 года — генеральный директор Perimetrix.

**Спасибо.**

*Е. Преображенский*

# ИНСАЙДЕРСКИЕ УГРОЗЫ В РОССИИ`09

Аналитический центр компании Perimetrix представляет результаты второго ежегодного исследования в области внутренней информационной безопасности (ИБ). С момента выхода первого исследования существенно изменилась глобальная ситуация, однако проблема защиты от внутренних ИТ-угроз по-прежнему беспокоит большинство российских компаний.

Несмотря на огромный масштаб проблемы (убытки от утечек могут измеряться сотнями миллионов долларов) и возрастающий спрос на комплексные системы безопасности, ситуация с защищенностью бизнеса почти не изменилась. С нашей точки зрения, эта негативная тенденция связана с ограниченностью предложения на рынке, недостаточной информированностью заказчиков и пассивностью некоторых вендоров.

Нам кажется, что будущий год станет переломной точкой в развитии российского рынка комплексных систем защиты конфиденциальности данных. Этот рынок по-прежнему очень молод, и мощные глобальные потрясения, такие как мировой финансовый кризис, могут нанести ему существенный удар. Те вендоры, которые сумеют пережить это непростое время, создадут себе задел для дальнейшего развития и получат очевидные конкурентные преимущества.

Мы искренне надеемся, что результаты нашего исследования помогут российским компаниям лучше понять специфику внутренней безопасности и принять все необходимые меры защиты.

## Общие выводы

- Внутренние угрозы безопасности по-прежнему беспокоят компании значительно больше внешних угроз. Наибольшие опасения вызывают угрозы утечки информации (73%), а также халатность служащих (70%)

- Главной причиной актуальности внутренних проблем являются продолжающиеся утечки информации — только 5% компаний заявили об отсутствии подобных инцидентов за последний год. Специалисты по безопасности осознали собственную незащищенность перед утечками — сразу 42% респондентов затруднились назвать точное количество утечек.

- Проникновение систем защиты от внутренних угроз за последний год выросло, однако не слишком сильно. Криптографические системы используют 41% компаний, а комплексные системы защиты от утечек — 29%.

- Спрос на системы внутренней безопасности достаточно высок, однако он сдерживается рядом объективных факторов. Главным из них являются бюджетные ограничения (46%), которые приобрели особенную актуальность во время финансового кризиса.

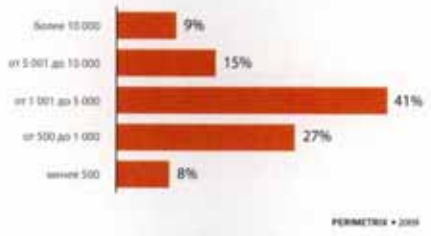
- В подавляющем большинстве случаев нарушители внутренней безопасности не несут практически никакой ответственности. 45% халатных нарушителей наказываются строгими выговорами, а 51% злонамеренных инсайдеров увольняются из компаний по собственному желанию.

- В ближайший год рынок внутренней безопасности продолжит свой рост, однако он вряд ли окажется слишком быстрым. Прорыва на рынке следует ожидать через 2-3 года, по мере стабилизации финансовой ситуации и активного развития новых игроков.

## Портрет респондента

Как и в исследовании прошлого года, полученная выборка имеет явный уклон в сторону средних и крупных компаний (рис. 1). На долю небольших организаций, имеющих менее 500 рабочих станций, пришлось только 8% респондентов, в то время как почти две трети компаний (65%) используют в своей корпоративной сети более 1 000 компьютеров.

***Рис. 1. Количество рабочих станций***




Сдвиг получившейся выборки респондентов в сторону средних и крупных компаний позволяет получить актуальную картину рынка, поскольку именно такие организации испытывают максимальные трудности в области внутренних проблем безопасности. Нельзя забывать и о специфике предложения — на рынке присутствуют системы защиты для крупных заказчиков, но почти не представлены коробочные решения для небольших организаций. Последние предпочитают решать проблему другими способами — смежными продуктами и организационными мерами. На данный момент проблему внутренней безопасности и защиты конфиденциальности данных уместнее всего рассматривать через призму крупного бизнеса.

Отраслевое распределение респондентов оказалось вполне стандартным для такого рода исследований (рис. 2). Первые строчки в этом распределении традиционно заняли секторы телекоммуникаций (21%) и финансовых услуг (19%), всегда являвшиеся лидерами в области внедрения систем защиты. Вслед за ними расположились более консервативные отрасли — топливно-энергетический комплекс (18%), а также предприятия государственного сектора (17%).

По сравнению с прошлым годом существенно (с 6 до 10%) выросла доля торговых компаний (прежде всего, розничных сетей), которые приняли более активное участие в исследовании. А вот количество респондентов из производственных фирм и страховых компаний, напротив, несколько уменьшилось.

Подавляющее большинство респондентов (как минимум 92%) задействованы в принятии решений по внедрению ИТ и ИБ систем. Две трети опрошенных специалистов являются руководителями — 35% респондентов возглавляют ИТ-отдел, а еще 33% — отдел информационной безопасности. Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что выборка

***Рис.2. Сфера деятельности***

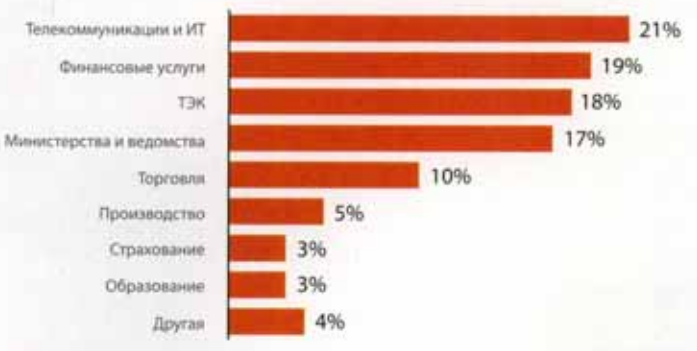
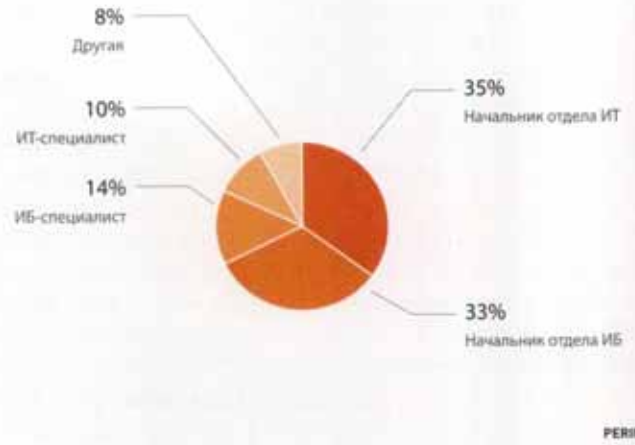


***Рис. 3. Респонденты по должности***




специалистов обладает вполне достаточной компетенцией для ответа на поставленные далее вопросы, и полученные в результате исследования данные неплохо отражают текущую ситуацию на рынке. А поскольку респонденты определяют развитие ИБ-систем в своих организациях — по их ответам можно строить схемы дальнейшего развития отрасли.

## Угрозы ИБ

Один из основных вопросов исследования касался наиболее опасных угроз внутренней безопасности. Респондентам предлагалось выбрать четыре наиболее опасные угрозы ИБ из общего списка существующих рисков. Результаты их выбора в сравнении с показателями годичной давности представлены на рис. 4.

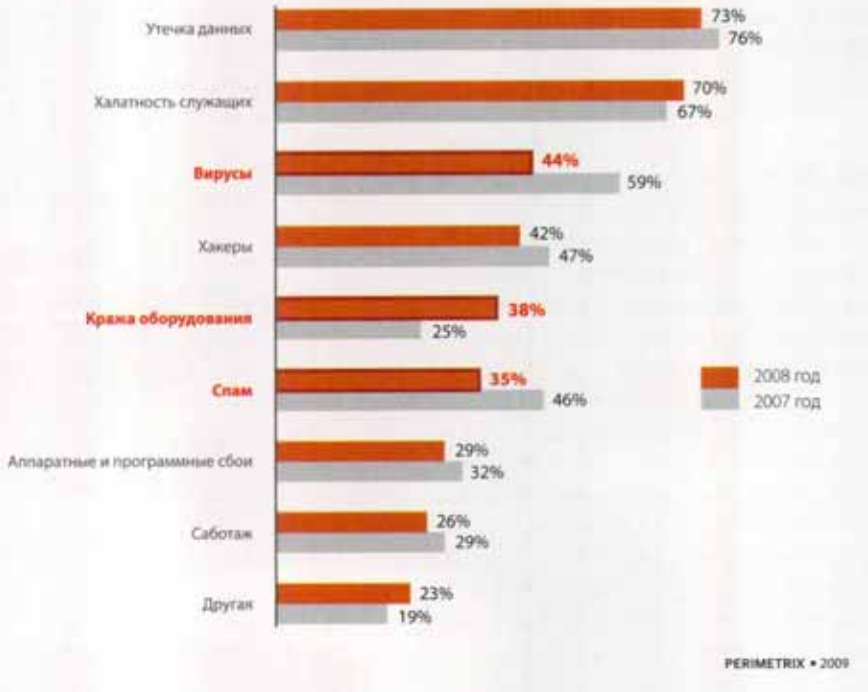
Из получившегося распределения вытекает ряд характерных тенденций.

Во-первых, самыми опасными угрозами по-прежнему остаются утечки информации и халатность персонала — доли этих угроз изменились незначительно, и эти изменения находятся в рамках погрешности исследования. А вот опасность практически всех внешних угроз (вирусов, хакеров и спама), напротив, существенно уменьшилась. По-видимому, этот тренд объясняется общей успокоенностью компаний в отношении угроз внешней безопасности.

На самом деле, большая опасность внутренних угроз была заметна еще в прошлом году — угрозы утечки информации и халатности служащих опережали атаки внешних злоумышленников уже тогда. Этот долгосрочный тренд объясняется рядом вполне объяснимых причин — более высоким ущербом от внутренних утечек информации, меньшим проникновением средств защиты и принципиально новой постановкой задачи безопасности. За год ситуация кардинально не изменилась, однако приоритеты специалистов продолжили движение в сторону внутренних угроз, и потому опасность внешних угроз продолжила закономерно падать.

Среди остальных трендов выделим резкий рост опасности угрозы кражи оборудования (с 25 до 38%), которая также непосредственно связана с утечками информации. Действительно, в случае кражи любого носителя (флэшки, ноутбука и даже персонального компьютера или сервера) возникают существенные риски утечки. Рост опасности кражи оборудования можно объяснить как субъективными факторами (публикации в прессе, появление негативной аналитики), так и объективными тенденциями отрасли (внимание грабителей к цифровым носителям, законодательное регулирование). Можно предположить, что опасность данной угрозы будет расти в дальнейшем, поскольку объективных

***Рис. 4. Наиболее опасные угрозы ИБ*** *(возможно выбрать до четырех вариантов)*



факторов для ее покрытия на рынке пока не наблюдается.

Оставшиеся угрозы — аппаратные и программные сбои и саботаж — не дотянули до своего прошлогоднего уровня, но и не показали существенных трендов к снижению. Это означает, что требование непрерывности бизнеса по-прежнему остается приоритетным примерно для 30% современных компаний. Последний тезис, впрочем, не означает, что для оставшихся 70% респондентов данное требование не принципиально — для них важнее более явные угрозы, которые приводят организацию к явным материальным убыткам.

Отметим, что угрозы саботажа и аппаратно-программных сбоев чаще всего беспокоят крупные компании, ИТ-системы которых обрабатывают огромные масштабы информации. Даже незначительный простой подобных систем автоматически приводит их владельца к масштабным потерям и серьезной упущенной выгоде.

### Инсайдерские угрозы

Следующая группа вопросов исследования касалась специфики угроз внутренней безопасности или инсайдерских угроз. На каждый из следующих трех вопросов респондентам предлагалось выбрать два наиболее подходящих ответа.

Как и в прошлом году, наиболее опасной угрозой внутренней ИБ была признана утечка информации, которую отметили более половины (55%) респондентов. Однако наибольший рост показала вторая по опасности угроза, связанная с искажением корпоративной (и преимущественно финансовой) документации. В нынешнем году ее опасность подскочила сразу на 17% и практически сравнялась с опасностью утечек информации.

По мнению аналитического центра Perimetrix, данная тенденция является значимой и объясняется целым рядом причин.

Во-первых, в 2008 году произошел ряд громких инсайдерских скандалов, непосредственно связанных с искажением корпоративной документации и финансовым мошенничеством. Именно в эту категорию угроз можно отнести действия трейдера Societe Generale Жерома Кервьеля, который привел свой банк к многомиллиардным убыткам, не имея на это никаких полномочий.

Во-вторых, на ответы респондентов, скорее всего, повлиял мировой финансовый кризис и общая нестабильность современного бизнеса. В таких условиях несанкционированное искажение информации (и тем более, несанкционированные финансовые операции) может привести бизнес к совершенно непредсказуемым последствиям.

И, в-третьих, рост обеспокоенности данной угрозой можно объяснить неспособностью современных решений с ней бороться. Если утечки конфиденциальной информации вполне реально отследить, то сделать это с несанкционированными искажениями значительно труднее — особенно если эти искажения вносятся санкционированным пользователем. На данный момент единственный способ борьбы с такого рода угрозами находится в плоскости логгирования и архивирования всех действий пользователей с конфиденциальными документами.

Ситуация с оставшимися угрозами внутренней ИБ оказалась весьма предсказуемой — опасность кражи оборудования выросла, саботажа — почти не изменилась, а угроза утраты информации и сбоев резко упала. Падение опасности сбоев, скорее всего, связано с большим количеством DoS-атак, которые относятся к категории внешних, а не внутренних угроз. А резкое уменьшение опасности утраты информации объяснить труднее — по-видимому, ему способствовал рост проникновения различных систем резервного копирования.

Какая информация чаще всего «утекает» из российских компаний? Ответ на этот вопрос (рис. 6) практически не изменился по сравнению с прошлым годом — в группу особого риска по-прежнему попадают персональные данные, набравшие 68% голосов респондентов (на 11% больше, чем в год назад). Впрочем, по мнению аналитического центра Perimetrix, данная тенденция говорит не о росте количества утечек персональных данных, а об обеспокоенности современных компаний за их защищенность.

***Рис. 5. Наиболее опасные угрозы внутренней ИБ*** *(возможно выбрать до двух вариантов)*

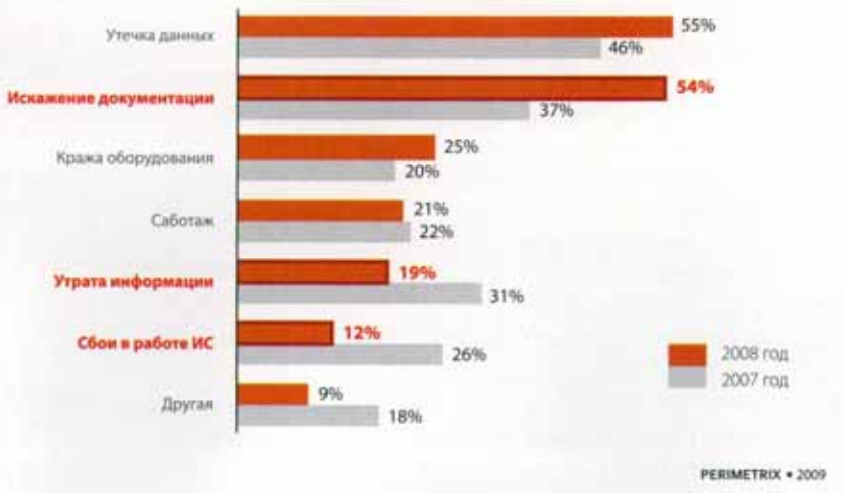
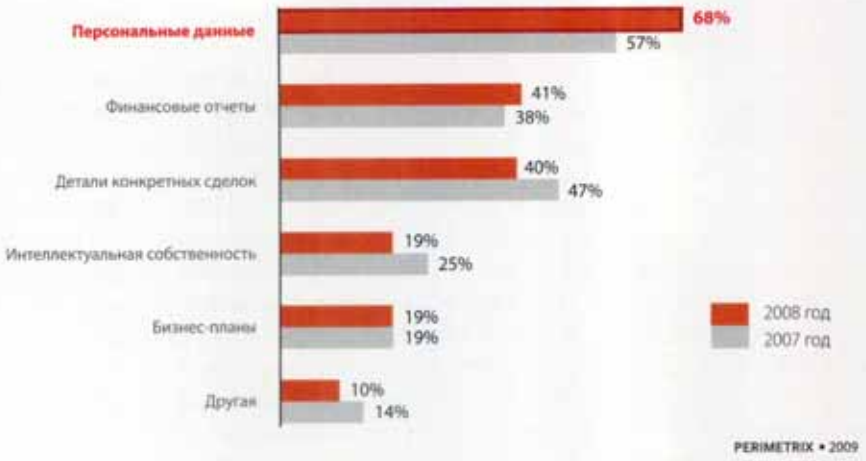


***Рис. 6. Информация, наиболее подверженная утечке*** *(возможно выбрать до двух вариантов)*




Действительно, 2008 год ознаменовался усилением нормативного прессинга со стороны регуляторов рынка. За этот период времени появились сразу несколько подзаконных актов и постановлений, направленных на защиту именно персональных данных, как наиболее критичной категории конфиденциальной информации. Несмотря на то, что ряд участников рынка высказывают определенные сомнения в качестве и непротиворечивости этих актов, ужесточение нормативного прессинга наблюдается уже сегодня. Как следствие, растет и обеспокоенность компаний за сохранность обрабатываемых персональных данных.

Опасность утечки других категорий информации за последний год существенно не изменилась. Компании по-прежнему опасаются утечек сведений о деталях конкретных сделок (40%), финансовых отчетов (41%), интеллектуальной собственности и бизнес-планов (по 19%).

Похожая ситуация наблюдается и в отношении популярных каналов утечки (рис. 7), опасность которых осталась на прошлогоднем уровне. Наиболее опасным каналом по-прежнему остаются мобильные накопители (70%), за которыми следует электронная почта (52%) и интернет-каналы (33%). Опасность печатающих устройств за последний год несколько выросла (с 18 до 23%), а интернет-пейджеров, напротив, упала (с 17 до 13%).

В целом, говоря о каналах утечки, можно заметить слабый тренд к уравниванию их опасностей. Распределение нынешнего года оказалось чуть более равномерным, чем прошлогодние результаты — показатели наиболее опасных каналов незначительно упали, а «середнячков», напротив, выросли. Возможно, данная тенденция говорит о более четком понимании проблемы утечек, которую можно решить, только закрыв все возможные каналы — от мобильных накопителей до фотопринадлежностей. Ведь даже один незакрытый канал автоматически означает уязвимость, потенциальную угрозу безопасности и отличный шанс для злонамеренного инсайдера.

Весьма интересные результаты были получены после анализа ответов на следующий вопрос — о количестве зафиксированных утечек (рис. 8). Если прошлогодние респонденты были уверены в своих ответах, то чуть ли не половина (42%) участников нынешнего опроса затруднилась назвать точное количество инцидентов.

Эксперты аналитического центра Perimetrix объясняют полученные результаты ростом осведомленности специалистов и их профессиональным развитием. Специалист по безопасности может быть уверен в точном количестве утечек, только если в его компании развернуто сразу несколько специализированных си-

***Рис. 7. Самые популярные каналы утечки*** *(возможно выбрать до двух вариантов)*

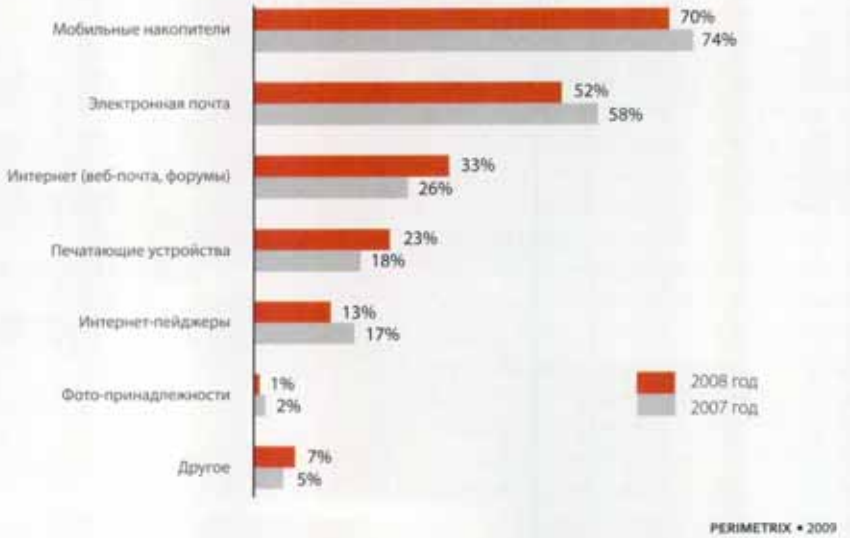
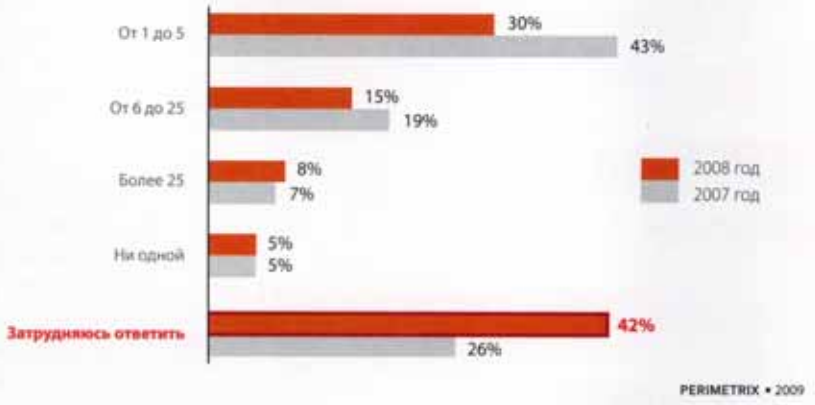


***Рис. 8. Количество утечек в 2008 году***




стем защиты, а в большинстве случаев такого положения дел не наблюдается. В этом свете совершенно неудивительно, что в нынешнем году к респондентам пришло понимание собственной незащищенности в области защиты от внутренних угроз.

Если не учитывать последний вариант ответа и пронормировать данные по остальным вариантам, то можно сделать вывод о незначительном увеличении среднего количества утечек. Данный тренд логично объясняется общей канвой развития отрасли и наращиванием компетенции компаний в области информационной безопасности. За последний год защищенность компаний могла только увеличиться, а вместе с ней выросло и количество обнаруженных утечек.

## Средства защиты

После детального описания существующих угроз логично перейти к статистике используемых средств защиты. Их краткий список приведен на рис. 9.

Легко заметить, что абсолютно все респонденты используют в своей работе антивирусы, межсетевые экраны и те или иные средства контроля доступа. Вслед за ними располагаются системы обнаружения/предотвращения вторжений (70%), антиспам-фильтры (75%) и инструменты для создания виртуальных частных сетей (63%). Отметим, что все перечисленные средства защиты направлены на защиту внешних угроз, опасность которых (как следует из предыдущего раздела) неуклонно падает.

Впрочем, и резкого роста популярности решений для внутренней защиты в нынешнем году не случилось. Проникновение криптографических продуктов и специализированных систем защиты от утечек осталось примерно на том же уровне. Несмотря на огромную актуальность внутренних проблем, компании не спешат приобретать продукты, которые представлены на современном рынке.

Почему же ожидаемый скачок так, по сути, и не случился? Сегодня существует сразу несколько ответов на этот вопрос.

Во-первых, большинство представленных на рынке продуктов имеют длительный цикл внедрения, и ожидать от них резкого роста проникновения бессмысленно. А во-вторых, на рынке систем защиты от утечек было ограничено предложение — больше половины года на нем присутствовал только один традиционный игрок (Info Watch). Компания Perimetrix официально представила свой продукт только в сентябре 2008 года, а западные вендоры (Symantec, Websense и др.) вели весьма пассивную политику и концентрировались на продвижении других классов продуктов.

Среди систем внутренней бе-

***Рис. 9. Самые популярные средства ИБ*** *(возможно выбрать неограниченное число вариантов)*

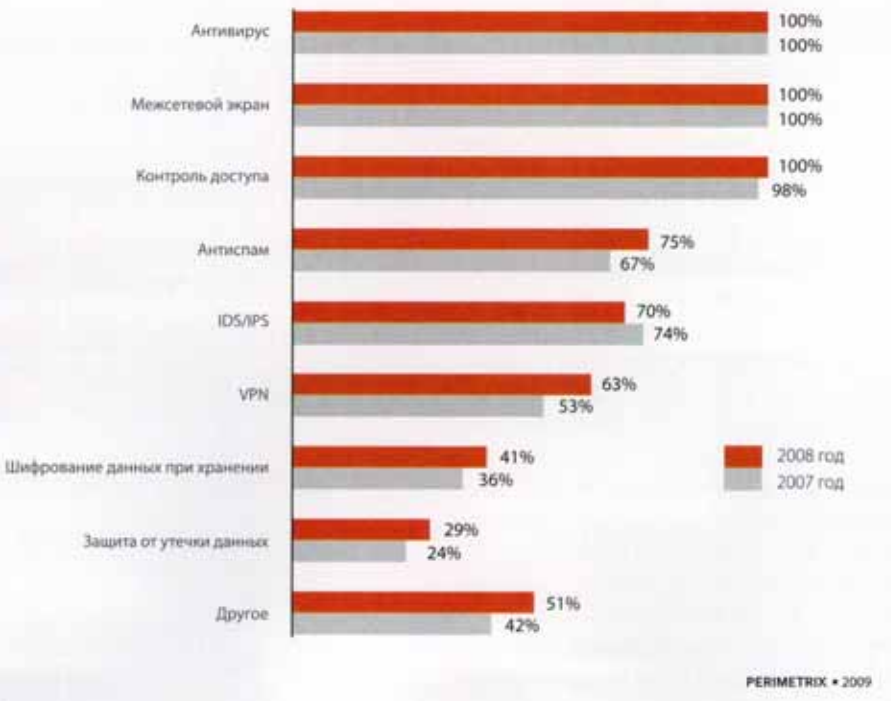
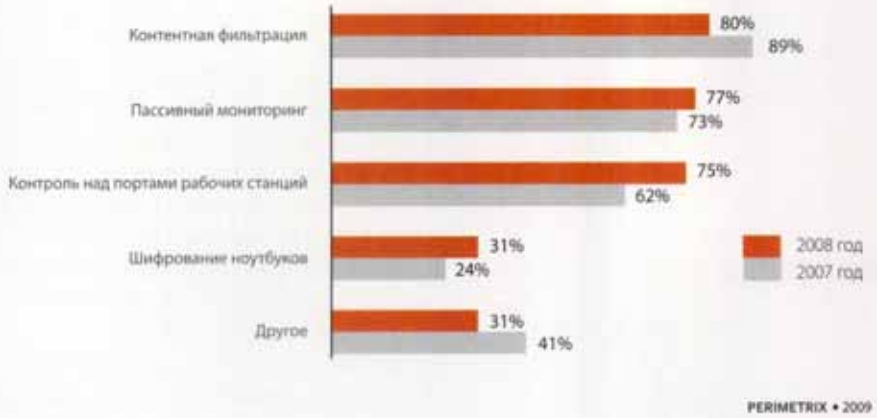


***Рис. 10. Самые популярные средства защиты от утечек*** *(возможно выбрать неограниченное число вариантов)*




зопасности по-прежнему лидируют решения на базе контентной фильтрации, которые используют 80% компаний, решившихся внедрить системы защиты от утечек. По сравнению с прошлым годом, доля контентной фильтрации упала с 89 до 80%, что косвенно говорит о неэффективности данной технологии. Вместе с контентной фильтрацией компании используют пассивный мониторинг (77%), а также внедряют контроль использования портов рабочих станций (75%). Один из наиболее действенных методов защиты — шифрование ноутбуков — постепенно, хотя не слишком быстро, набирает популярность.

Чтобы обрисовать краткосрочные перспективы развития рынка, обратимся к вопросу о наиболее актуальных препятствиях к внедрению систем защиты (рис. 11). Структура этих препятствий в нынешнем году серьезно поменялась — на первое место вышли бюджетные ограничения, доля которых выросла практически в два раза, с 26 до 46%. Причина данной тенденции непосредственно связана с кризисом ликвидности и банальной нехваткой свободных денег среди компаний-заказчиков.

Вместе с тем, потенциальные заказчики не слишком довольны и эффективностью представленных на рынке решений. По-видимому, значительное падение доли (с 49 до 35%) не говорит о росте эффективности решений и объясняется «кризисным» перераспределением голосов респондентов в сторону других ответов. Таким образом, перед вендорами по-прежнему стоит масса нерешенных задач в области создания более качественных продуктов.

На основании полученной статистики можно делать выводы о перспективах дальнейшего развития российского рынка систем защиты от утечек информации. По мнению аналитического центра Perimetrix, в ближайшем году этот рынок будет устойчиво, но не слишком быстро расти. Благодаря незащищенности компаний и низкому проникновению систем защиты, спрос на подобные решения будет достаточным большим, а предложение — ограниченным. Новые игроки рынка вряд ли сумеют за ближайший год раскрутить маховик продаж, а старые — не смогут реализовать много технологически отсталых продуктов. К негативным факторам необходимо также отнести влияние кризиса и падение платежеспособности потенциальных заказчиков.

Однако в среднесрочной перспективе (2-3 года) на рынке должен произойти резкий скачок вперед. Спрос на системы безопасности не будет к этому времени удовлетворен, на рынке начнут полноценно работать новые игроки, влияние кризиса постепенно сойдет на нет, и у заказчиков появятся свободные ресурсы. Не стоит забывать и об ужесточении регулирующих мер государства, которые также приведут к стимулированию спроса на комплексные защитные системы.

## Классификация данных

Ряд вопросов исследования касался технологических аспектов защиты от внутренних угроз. Как и в прошлом году, респондентам был предложен вопрос о классификации данных и использовании

***Рис. 11. Препятствия на пути внедрения защиты от утечек данных***

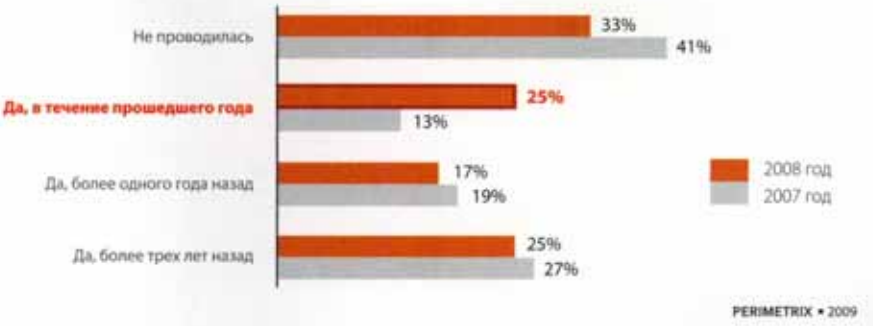
этого процесса при обеспечении информационной безопасности организации. Напомним, что результаты прошлого опроса наглядно показали, что:

- Классификация данных помогает усилить безопасность в целом и защиту от утечек в частности;
- Проводить классификацию данных достаточно трудно — это требует вовлечения едва ли не всех сотрудников организации;
- Однако еще труднее поддерживать классификацию в актуальном состоянии по прошествии какого-то времени.

Все перечисленные тезисы являются универсальными и практически не зависят от времени. Поэтому респондентам нынешнего исследования не задавались вопросы о пользе классификации, которая и так практически всем очевидна. Вместо этого аналитический центр Perimetrix снова спросил специалистов, насколько давно они проводили классификацию корпоративных данных?

Полученные ответы обнадеживают, особенно в сравнении с прошлогодними результатами. Количество компаний, проводивших классификацию в течение прошедшего года, выросло практически в два раза, достигнув психологической отметки в 25%. При этом, правда, нельзя забывать, что столько же компаний провели классификацию данных более трех лет назад, а 33% организаций вообще никогда ее не проводили.

***Рис. 12. Проводилась ли в вашей компании классификация данных?***




## Шифрование данных

В рамках настоящего исследования респондентам предлагались несколько новых вопросов о внутренней ИТ-безопасности. Специалисты, подтвердившие использование систем криптографической защиты, могли указать, каким конкретно образом применяется эта защита.

Как выяснилось, в большинстве (68%) случаев она применяется для защиты различных баз данных и хранилищ конфиденциальной информации. Такой подход является обязательным требованием ряда отраслевых актов и стандартов (например, стандарта PCI DSS), однако он практически никак не защищает компанию от внутренних угроз безопасности.

Действительно, шифрование баз данных способно обеспечить защиту в случае физической кражи носителей, но в подавляющем большинстве случаев эти носители располагаются в серверах, которые, в свою очередь, находятся в защищенных дата-центрах. Проникнуть туда трудно, а украсть оборудование — еще труднее.

С точки зрения бизнеса, значительно логичнее шифровать не базы данных, а мобильные носители — ноутбуки, флэш-накопители и портативные диски — поскольку именно эти носители часто теряются или становятся мишенью грабителей. Шифрование ноутбуков топ-менеджеров, содержащих особенно секретную информацию, применяется в 40% случаев, а шифрование мобильных носителей по запросу от пользователя — в 36%. Отметим, что ни тот, ни другой способ не дает 100% гарантии, поскольку пользователь устройства может забыть зашифровать информацию или не сделать это умышленно.

Комплексную защиту может обеспечить лишь принудительное прозрачное шифрование информации на всех ноутбуках и мобильных носителях. Однако эта технология на сегодняшний день является слишком сложной — ее применяет лишь 1% современных компаний.

***Рис. 13. Каким образом используется шифрование в вашей компании*** *(возможно выбрать неограниченное число вариантов)?*

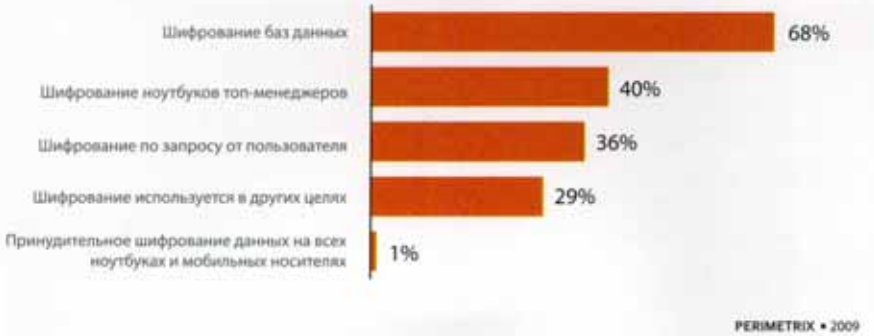
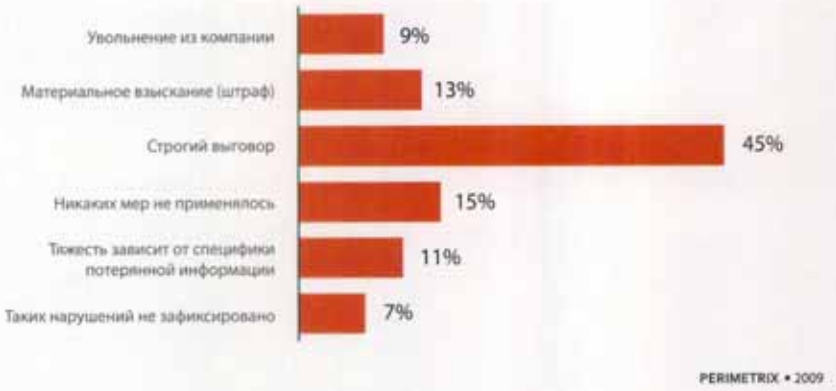


***Рис. 14. Какие меры обычно применяются к сотрудникам, допустившим случайную утечку информации?***




## Ответственность нарушителя внутренней ИБ

Еще одной интересной темой нынешнего исследования стала ответственность нарушителей внутренней безопасности. В рамках опроса респондентам предлагалось описать карательные меры, которые применяются к халатным сотрудникам и злонамеренным инсайдерам.

Как выяснилось (рис. 14), в случае случайной утечки информации сотруднику редко грозят серьезные санкции типа увольнения (9%) или материального взыскания (13%) — в большинстве случаев (45%) компании предпочитают простить сотрудника, сделав ему строгий выговор. Отметим, что в 15% случаев инсайдеры и вовсе остаются безнаказанными, а 11% компаний принимают меры в зависимости от тяжести потерянной информации.

Ситуация со злонамеренными инсайдерами во многом аналогична — как и в случае халатных сотрудников, компании редко идут на самые жесткие меры (рис. 15). В большинстве случаев (51%) инсайдера попросту увольняют, а вернее — побуждают его написать заявление об уходе по собственному желанию. До судебного разбирательства дело доходит крайне редко (9%), поскольку компании резонно предпочитают не выносить сор из избы. Понятно, что громкие инсайдерские скандалы привлекают внимание прессы и негативно влияют на репутацию компаний.

Таким образом, и халатные, и злонамеренные инсайдеры, как правило, остаются практически безнаказанными. Для первой категории нарушителей утечка, скорее всего, обернется легким испугом, а для второй — увольнением с работы и, может быть, подрывом деловой репутации. Такие последствия вряд ли могут напугать нарушителя, что, в свою очередь, приводит к росту опасности инсайдерской угрозы.

## Направление развития рынка

В предыдущих разделах мы рассмотрели основные тенденции развития рынка внутренней безопасности. Если же говорить об ИБ-отрасли в целом, то именно внутренняя безопасность должна стать основным драйвером этого направления в течение ближайших трех лет.

На данный момент примерно 40% российских компаний (рис. 16) заявляют о планах внедрения защиты от утечек в течение ближайших трех лет. 35% организаций собираются внедрить криптографические системы для хранящихся данных, а еще 33% — системы управления информационной безопасностью. Следом располагаются системы контроля идентификации и доступа, а также ИТ-системы физической безопасности.

Таким образом, сегодня можно выделить два основных вектора развития рынка. Первый из них смотрит в сторону внутренней безопасности, второй — в сторону интеграции разрозненных систем и построения единой управляющей инфраструктуры. Последняя задача особенно важна, поскольку в современных (и особенно крупных) компаниях используется целый зоопарк практически не

***Рис. 15. Какие меры обычно применяются к сотрудникам, допустившим спланированную утечку информации?***

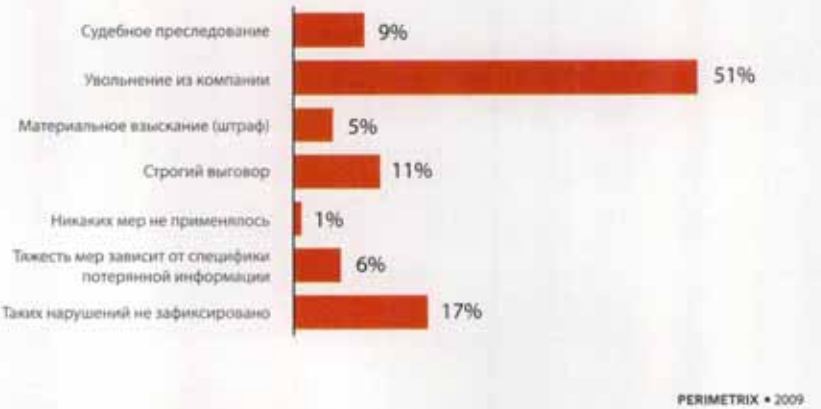
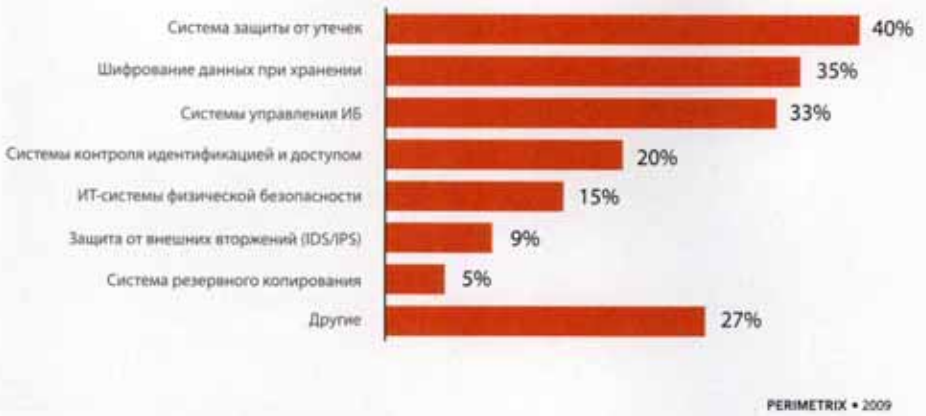


***Рис. 16. Планы по наращиванию систем ИБ в ближайшие три года***




связанных друг с другом систем защиты. Естественно, компаниям становится крайне тяжело всем этим зоопарком управлять.

Что же касается внутренней безопасности, то причины популярности данного вектора очевидны — компании стремятся построить адекватную защиту для до сих пор непокрытых угроз.

## Заключение

В целом настоящее исследование показало, что ситуация с внутренней безопасностью в российских компаниях по-прежнему остается весьма плачевной. Организации практически всех отраслей и размеров продолжают допускать утечки — только 5% респондентов заявили об отсутствии каких-либо инцидентов в течение последнего года. Вместе с тем, имеются и положительные тенденции — гораздо большее количество специалистов стали осознавать собственную незащищенность и уязвимость своей компании перед действиями инсайдеров.

Уровень проникновения систем защиты от внутренних угроз в течение 2008 года вырос, хотя и не слишком значительно. Больше половины компаний до сих пор пытаются бороться с утечками исключительно с помощью административных мер, не решаясь на внедрение технической системы защиты. Отметим, что не слишком значительный рост рынка отчасти объясняется ограниченным предложением и низким качеством доступных заказчикам продуктов.

Одним из негативных факторов, повышающих опасность внутренних угроз является слишком слабая ответственность нарушителей — халатные инсайдеры, как правило, наказываются строгим выговором, а злонамеренные — увольнением из компании без негативных записей в трудовой книжке. Нарушителям внутренней безопасности редко грозят серьезные санкции, такие как судебное преследования или материальные взыскания.

По мнению аналитического центра Perimetrix, в течение ближайшего года рынок внутренней безопасности продолжит расти, однако не слишком быстро. Такая ситуация связана как с внешними факторами (финансовым кризисом), так и с внутренними реалиями рынка (прежде всего, ограниченностью предложения и ресурсов вендоров). Высокий спрос на комплексные системы защиты, впрочем, имеется уже сегодня, однако он будет реализован только спустя два-три года, по мере стабилизации финансовой ситуации и активного развития новых игроков.

## Методология исследования

Исследование «Инсайдерские угрозы 2009» проводилось при непосредственной поддержке ряда медиа-партнеров. Авторы выражают перечисленным организациям (представлены в алфавитном порядке) искреннюю благодарность за оказанную помощь в сборе первичной статистической информации и популяризации идеи защиты от внутренних ИТ-угроз на российском рынке.

- Журнал «Защита информации. Инсайд»;
- Компания «Практика Безопасности»;
- Журнал «Экономическая безопасность».
- Портал Anti-malware.ru;
- Портал Bankir.ru;
- Журнал «Information Security»/»Информационная безопасность»;
- Портал Securitylab.ru.

Исследование «Инсайдерские угрозы в России 2009» проводилось с 01 декабря 2008 года по 23 января 2009 года. В рамках исследования специалисты аналитического центра Perimetrix опросили сотрудников 1 046 российских компаний различных отраслей экономики. Респонденты из числа посетителей сайтов медиа-партнеров (Anti-Malware.ru, Bankir.ru, SecurityLab.ru, ITsec.ru, Ekon-Bez.ru, Security-practice.ru, Insidezi.ru) и сайта компании Perimetrix отвечали на вопросы утвержденной анкеты.

**Perimetrix**
**Российская федерация, 119607,**
**Москва, Мичуринский проспект, д. 45**
**Телефон: +7 495 737 99 91**
**Факс: +7 495 737 99 92**
**info@perimetrix.com**
**www.perimetrix.com**

# СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ — НАДЕЖНАЯ ОПОРА БИЗНЕСА

**Какие реальные вызовы и угрозы для бизнеса должна учитывать стратегия корпоративной безопасности компании?**

**Сергей Бугримов, директор по корпоративной безопасности ОАО «КОМСТАР-ОТС»:**

— Стратегия корпоративной безопасности практически любой компании должна быть направлена на ликвидацию следующих угроз:

— использования непрозрачных бизнес-схем, в том числе и раннее выявление мошеннических структур или лиц;

— потери непрерывности управления и предоставления услуг, а также нарушения целостности, доступности и защищенности информации, циркулирующей в компании;

— отсутствия контроля за объектами компании, перемещениями ценностей, материально-технических средств, персонала и посетителей.

**Денис Зенкин, директор по маркетингу, компания Perimetrix, группа компаний «КомпьюЛинк»:**

— Современная теория защиты данных основывается на своего рода трех китах, от которых зависит успешность политики ИБ (информационной безопасности): конфиденциальность, целостность и доступность. Не утруждая читателя подробностями, замечу, что выполнение этих «максим» позволяет построить такую систему защиты, которая будет обеспечивать наиболее эффективную работу КИС (корпоративной информационной системы) в соответствии с бизнес-целями организации.

С этой точки зрения, угрозы для бизнеса можно разделить на две основные части: внешние (вирусы, хакерские атаки, спам) и внутренние (сотрудники). На протяжении десятков лет в области ИБ наблюдался явный перекос внимания специалистов к первому типу угроз. В результате, ИБ-индустрия выработала более-менее эффективные технологии защиты, которые успешно применяются практически на всех компьютерах в мире. Со вторым типом угроз дела обстояли по-другому: собственные сотрудники не принимались в расчет как фактор опасности для бизнеса. Трудно назвать причину такого положения вещей — возможно, решающую роль сыграл «романтический» ореол мира вирусов и хакеров, созданный голливудским кинематографом. Именно этот образ подсознательно заставлял бизнес концентрироваться на борьбе с внешними угрозами.

Как бы то ни было, в начале века на первый план озабоченности специалистов все же вышли внутренние угрозы. Многие годы игнорирования проблемы заставили бизнес буквально ужаснуться тому, что творилось у него под носом, какую гигантскую опасность представляли собственные сотрудники. Это подтверждают наши исследования: в тройку наиболее опасных ИБ-угроз вошли: «утечка данных», «халатность» служащих» и, лишь на третьем месте, «вирусы». При этом последний участник этого печального «пьедестала» за год потерял в рейтинге опасности 15%.

Спектр угроз, которые представляют собой сотрудники весьма обширен и зависит от типа внутреннего нарушителя, его места в экосистеме внутренних угроз.

**Какие предприятия находятся в зоне риска и почему?**

**Сергей Бугримов:**

— В настоящее время практически все предприятия в России находятся под риском утечки информации конфиденциального характера. Однако предприятия связи с учетом необходимости соответствия требованиям Федерального закона «О персональных данных» являются ключевыми, с точки зрения интенсивности внедрения средств обеспечения безопасности.

**НА ТЕРРИТОРИИ США ПРОИЗОШЛО, КАК МИНИМУМ, 656 ПУБЛИЧНЫХ УТЕЧЕК ИНФОРМАЦИИ. ЭТО ЗНАЧЕНИЕ НА 47% ПРЕВОСХОДИТ ПОКАЗАТЕЛИ ПОЗАПРОШЛОГО ГОДА И БОЛЕЕ ЧЕМ В ЧЕТЫРЕ РАЗА – ДАННЫЕ ЗА 2005 ГОД**

**Какие потенциально узкие места в плане безопасности Вы могли бы назвать?**

**Сергей Бугримов:**

— Мы имеем дело с как внешними, так и с внутренними угрозами. С учетом того, что защита компании основывается на современных технологиях, в результате чего вероятность реализации внешних угроз небольшая, основными являются внутренние угрозы (в частности, исходящие от персонала).

### Как изменились службы безопасности за последние десять лет?

**Сергей Бугримов:**

— Помолодели. Бизнес хочет видеть в лице своей службы безопасности не якорь, мешающий двигаться дальше и расширять границы возможностей, а надежную опору, способную реально оценить новые перспективы и предложить такие же новые актуальные решения по безопасности, а не выступать только с позиции запретов. Молодые люди больше открыты к познанию нового и практическому применению полученных знаний. Впрочем, если человек стремится к новому, постоянно совершенствуется и развивается, то возраст не помеха, практический опыт приходит только с годами.

Кроме того, появилось много современных технических средств и организационных методов, позволяющих обеспечить необходимый уровень безопасности без увеличения количества персонала служб безопасности.

**Денис Зенкин:**

— Могу отметить множество положительных моментов, которые характеризуют эволюцию ИБ-служб за последние 10 лет. Прежде всего — они стали ближе к бизнесу. Специалисты все меньше зацикливаются на технологических особенностях систем защиты и смотрят на проблему с точки зрения эффективности инвестиций, непрерывности бизнес-процессов, соответствия основополагающим целям организации. Также нельзя не отметить и возросшие профессиональные навыки — знакомство с международным опытом и стандартами защиты.

### Кому поручить безопасность компании (внешние фирмы или создание собственной службы)?

**Сергей Бугримов:**

— Организационная структура безопасности компании определяется, прежде всего, размерами бизнеса компании и отраслевой принадлежностью. В нашем случае блок безопасности относится к управлению крупной телекоммуникационной компании, поэтому аутсорсинг и аутстаффинг здесь неприемлемы, хотя не исключена передача отдельных функций специальным фирмам, например охрана объектов, аудит, техническое сопровождение комплексных систем безопасности.

**Денис Зенкин:**

— Ответ на этот вопрос не может быть однозначным, поскольку вплотную зависит от особенностей внутренней структуры, стратегических приоритетов, традиций и специфики бизнеса. В пику распространению SaaS-концепции (Software as a Service) в сфере управления продажами, персоналом, в области ИБ ситуация характеризуется повышенным консерватизмом. Что вполне понятно, так как безопасность — внутреннее дело компании. Глобальная тенденция свидетельствует, что к частичному ИБ-аутсорсингу прибегают 18% компаний, в то время как на полный откуп ИБ внешнему подрядчику решаются лишь единицы. В России ситуация еще более консервативная: партнеры привлекаются исключительно для установки и наладки систем защиты, в то время как общее стратегическое планирование, управление и поддержка — почти всегда остаются в руках собственной ИБ-службы. В частности, в исследовании «ИБ в условиях кризиса») респонденты дали следующие ответы:

Можно отдать на аутсорсинг всю сферу ИБ — 5,5%.

Можно отдать на аутсорсинг часть наименее критичных функций — 8,8%.

Можно перевести часть своих ИБ-специалистов на удаленную работу — 5,8%.

Нет, доверять безопасность внешним специалистам нельзя — 60,3%.

Затрудняюсь ответить — 19,7%.

**ГЛОБАЛЬНАЯ ТЕНДЕНЦИЯ СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ, ЧТО К ЧАСТИЧНОМУ ИБ-АУТСОРСИНГУ ПРИБЕГАЮТ 18% КОМПАНИЙ**

Полагаю, такое положение вещей отражает современные настроения бизнеса. Вряд ли в среднесрочной перспективе это соотношение поменяется. Даже несмотря на очевидный тренд расширения аутсорсинга в пакете заказов.

### Финансирование вопросов безопасности. На чем нельзя экономить?

**Сергей Бугримов:**

— В первую очередь — на персонале. Какими бы ни были совершенными системы контроля и обеспечения безопасности — основой любой системы всегда является человек. Конечное решение по любому событию или инциденту всегда принимает специалист. А грамотный специалист сможет не только принять правильное решение, но и

В ТРОЙКУ НАИБОЛЕЕ ОПАСНЫХ ИБ-УГРОЗ ВОШЛИ «УТЕЧКА ДАННЫХ», «ХАЛАТНОСТЬ» СЛУЖАЩИХ» И, ЛИШЬ НА ТРЕТЬЕМ МЕСТЕ, «ВИРУСЫ»

разработать методику выявления неочевидных, но потенциально опасных событий, с последующим устранением первопричины. Мы не можем просто отказаться от обеспечения безопасности, даже если это затратный процесс, ведь тогда и бизнес станет очень уязвим.

**Денис Зенкин:**

— В России средний уровень расходов на ИБ составляет всего лишь 3% (мировой показатель — 7%) от общего ИТ-бюджета, поэтому даже при сокращении расходов сэкономить не удастся. Более того, в условиях кризиса и массовой миграции сотрудников между компаниями вопрос защиты конфиденциальности данных многократно возрастает. Естественно, что для повышения своей стоимости работник будет стремиться аккумулировать как можно больше стратегической и тактической информации своего предыдущего работодателя.

В частности, обращу внимание на следующую цифру: 73,3% респондентов считают, что несмотря ни на какие кризисы ИБ является важнейшим приоритетом организации. В период кризиса значение ИБ даже возрастает.

**Как должна строиться кадровая политика предприятия, с точки зрения обеспечения экономической безопасности?**

**Сергей Бугримов:**

— Прежде всего воспитание лояльности сотрудников к компании.

**Константин Борисов, управляющий директор Morgan Hunt Selection:**

— В период нестабильности, когда над многими работниками, в том числе и не помышлявшими ранее о некорректных действиях, висит «домоклов меч» потенциального сокращения или снижения зарплаты, сотрудники начинают зачастую испытывать чувство неприязни к компании, особенно в условиях недостатка информации. Такая ситуация может спровоцировать персонал на кражу, прежде всего, ценной корпоративной информации, в основном о клиентах или контрактных и ценовых условиях. Такая информация копируется зачастую «на всякий случай», но нередко ее начинают использовать или продавать, а это уже ситуация, способная реально повредить бизнесу компании.

Поэтому в отношении работы с персоналом следует сделать больший упор на защиту данных от копирования, возможен контроль корпоративной почты части работников, но такие действия никогда не должны быть публичными или анонсируемыми, так как ничего, кроме страха и напряжения, вызвать не могут. Однако осуществляясь незаметно, такие действия способны уберечь ценную для вашей компании информацию.

**Какие методы проверки персонала хорошо зарекомендовали себя, с точки зрения безопасности компании?**

**Сергей Бугримов:**

— Проверка персонала — это совместная работа блока безопасности и блока по управлению персоналом. Это тестирование, собеседование, определение личностных характеристик и наклонностей.

**Какие современные технические средства используются службами безопасности? Ваша оценка их эффективности?**

**Сергей Бугримов:**

— Это, прежде всего ,средства мониторинга сетевого трафика, анализа сетевой активности, антивирусной защиты, охраны, контроля и управления доступом на объекты компании, видеонаблюдения и др.

Профессиональное использование имеющегося набора технических средств в совокупности с организационными мероприятиями дает высокую эффективность. Например, не стоит ставить дорогостоящие камеры наблюдения там, где нет существенных по значимости угроз и рисков.

**Возврат долгов и их недопущение — это интересный фронт работы службы безопасности?**

**Сергей Бугримов:**

— Возврат долгов и их недопущение является сферой деятельности юридической службы компании. Однако подразделение безопасности осуществляет информационное сопровождение данного процесса.

**Поделитесь опытом и секретами недопущения образования должников.**

**Сергей Бугримов:**

— В условиях нынешнего финансов кризиса данный вопрос является очень тонким и требует

индивидуального подхода. **Полезно помнить мудрость: «Не навреди».**

**Женщины в службах безопасности — это экзотика или восторг?**

**Сергей Бугримов:**

— Работа — есть работа. И женщины в службах безопасности — это не экзотика и не восторг. Они равноправные коллеги. Мало того, их отличает усидчивость, пунктуальность, аккуратность, а также нестандартный подход к решению ряда проблем.

**Денис Зенкин:**

— В ИБ — это и экзотика, и восторг. Экзотика, понятно, потому что редкость. Восторг — потому что каждая женщина-ИБ — профессионал — это исключительно талантливый человек, самородок, заслуживающий всей сортов уважения.

**«Святая простота — хуже воровства» — любимая фраза министра безопасности Франции при Наполеоне. Как бороться с механическими, непреднамеренными ошибками работников?**

**Сергей Бугримов:**

— Основными методами борьбы с механическими, непреднамеренными ошибками работников являются «защита от дурака» (например, в числовое поле документа нельзя внести текстовую информацию) и выработка профессиональных навыков и повышение мотивации (выработка желания работать с радостью и отдачей) работников с использованием их обучения.

**Денис Зенкин:**

— Одно из центральных мест внедрения системы защиты от

утечки занимает комплекс организационных, административных мер, направленных на повышение информированности и компетентности сотрудников. Логично предположить, что самый лучший инструмент защиты не сможет помочь в решении проблемы, если не знать, как с ним обращаться. Поэтому тренинги и поддержание осведомленности персонала трудно переоценить.

Экзотический, граничащий с эпатажем, способ работы с персоналом мне подсказал в частном разговоре один профессионал. С его точки зрения, подавляющее количество проблем с электронными утечками можно решить психологическими методами (эффект плацебо). На компьютере размещается программа, которую можно видеть в системном лотке, но ничего не делающая. Параллельно проводятся тренинги для сотрудников о внедрении новой системы контроля над внутренними нарушениями. Иногда распускаются слухи о поимке инсайдеров, проводятся новые тренинги.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПРЕЖДЕ ВСЕГО РАЗМЕРАМИ БИЗНЕСА КОМПАНИИ И ОТРАСЛЕВОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬЮ**

**Расскажите о себе.**

**Сергей Бугримов:**

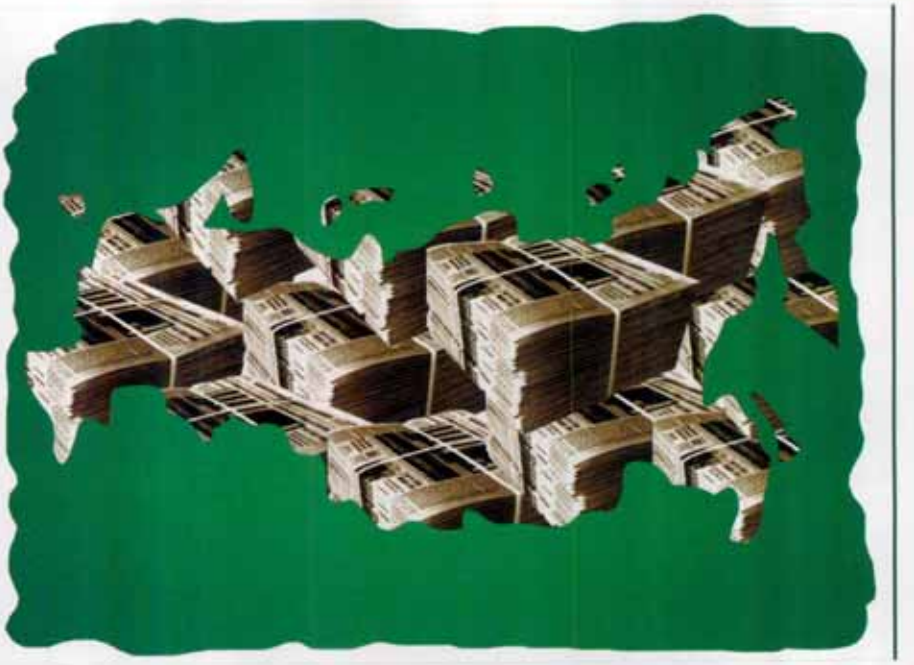
— Дирекция по корпоративной безопасности ОАО «КОМСТАР-ОТС» представляет собой небольшое по численности, но достаточно эффективное подразделение, обеспечивающее весь спектр безопасности компании. В ее состав входят как убеленные сединами «зубры», так и молодые, но активные сотрудники. Еще раз следует подчеркнуть, что есть у нас и девушки, работа которых эффективна и продуктивна.

**Денис Зенкин:**

— Родился в 1974 г. в г. Москве. Окончил с отличием Дипломатическую академию МИД РФ по кафедре «Международные экономические отношения» и Российскую экономическую академию им. Г.В. Плеханова по специальности «экономист-математик». Имею степень кандидата экономических наук в области маркетинга.

С 1999 по 2004 гг. занимал пост менеджера по маркетингу, PR-менеджера, а затем директора по корпоративным коммуникациям «Лаборатории Касперского». За это время компания создала эффективную систему связей с общественностью и добилась значительных успехов в продвижении продуктов и услуг в России и за рубежом. Согласно опросу журналистов ведущих российских печатных и интернет-изданий, проведенному агентством PR Link, «Лаборатория Касперского» заняла первое место в рейтинге лучших PR-служб. В 2004 г. стал одним из основателей и директором по маркетингу компании InfoWatch, внес свой вклад в создание нового рынка и обеспечение лидерских позиций нового брэнда.

Автор более 500 статей по тематике информационных технологий, маркетинга и связей с общественностью, опубликованных в российских и зарубежных СМИ.



# ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП — ИНТЕРЕСЫ КОМПАНИИ И СОТРУДНИКОВ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В ОДНОМ НАПРАВЛЕНИИ

***К. Астафьев,***
*генеральный директор Группы компаний «Урал-Пресс»*

**Какие коррективы внес кризис в Ваш бизнес?**

— Подписка — рынок падающий. Величина падения — 3 — 7% в год. Кризис увеличил падение до 15 — 30%. Наш средний прирост за пять прошедших лет — 90% в год. То есть наш рост за счет новых клиентов пока перекрывает падение от кризиса. Наиболее пострадали промышленные моногорода: Магнитогорск, Череповец, Новокузнецк, Нижний Тагил. Не перегруженные промышленностью города: Краснодар, Абакан, напротив, падения по подписке пока избежали. За прошедший 2008 год «Урал-Пресс» купил подписные агентства в Хабаровске, Каменск-Уральском, Тюмени, Архангельске. Сейчас переговоры по приобретению новых агентств приостановлены.

**В чем секрет Вашего бурного роста за последние годы?**

— В том, что нам удалось предложить российскому рынку ведомственной подписки оптимальный продукт по соотношению цена-качество. Мы стали альтернативой «Почте России», и подписчик смог уже выбирать поставщика, в условиях обозначившейся конкуренции требовать качественную услугу. Особенность нашего продукта — это простота оформления подписки для заказчика, индивидуальная доставка прессы в удобное для подписчика время, удобная для подписчика форма отчетности.

То, что данный продукт оказался востребованным и позволил компании стремительно занять свою долю рынка, подтверждают

исследования медиа-холдинга «Эксперт». В 2009 году «Урал-Пресс» вошел в число 80 самых быстрорастущих уральских компаний, то есть тех предприятий, чьи объемы увеличивались ежегодно не менее чем на 30%. С 2004 по 2008 год оборот «Урал-Пресс» вырос в 12 раз, количество филиалов выросло с 4 до 62, а численность сотрудников — увеличилась в 6 раз.

Такие компании на Западе называют «Газели» — именно их считают локомотивом экономики.

**Расскажите об особенностях управления группой компаний «Урал-пресс», о разрозненных филиалах, их количестве, численности работников. Как начиналась работа?**

— На рынке подписки «Урал-Пресс» работает с 1992-го года. Но строить сеть мы стали активно с осени 2005-го. Чуть раньше к нам пришло понимание, что рынок подписки — сетевой. Так же, как банковский, страховой, ритэйл. То есть какие-то виды бизнеса выгодней осваивать как сетевые, а какие-то нет. Сеть — это конвейер, со всеми плюсами и минусами. Основные плюсы — это то, что в сети оптимизируются и стандартизируются процессы. В идеале берется самое лучшее и тиражируется на всех, а типовые ошибки, напротив, отлавливаются, до того как могут пойти в тираж. В течение двух лет мы отрабатывали модель сети альтернативных агентств, больше взяли у банковских сетей, чем у ритэйла. Все-таки наш продукт — это не товар, а услуга. В течение пяти лет мы практически удваивали оборот каждый год. На сегодня количество представительств «Урал-Пресс» — в 62 городах — от Мурманска до Владивостока. У нас работает более тысячи сотрудников. Каждое десятое издание по подписке в России проходит через «Урал-Пресс».

## СЕТЬ – ЭТО КОНВЕЙЕР, СО ВСЕМИ ПЛЮСАМИ И МИНУСАМИ

**В чем заключается дальнейшая стратегия развития компании? Существуют ли у Вас единые стандарты управления для большого количества филиалов? Ваша компания жестко иерархическая или децентрализованная?**

— Без единых стандартов работать практически невозможно. А когда у вас более трех точек присутствия, вам придется эти стандарты отшлифовать, прописать и внедрить. Когда мы начинали отстраивать сеть, нам не хотелось строить жестко иерархичную компанию. В таких компаниях часто нездоровая армейская атмосфера. Мы более демократичны, в своем развитии ориентированы на партнерскую схему. В управлении более склонны к рекомендациям, чем приказам. Если в какой-то момент у руководства сети и филиала в чем-то видение развития не совпадает, мы готовы дать больше свободы руководителю филиала. Нам нужен, прежде всего, результат. Мы понимаем, что какие-то вещи лучше видны на месте, чем в центральном офисе. И любой имеет право на ошибку. С той скоростью, с которой мы развиваемся сейчас, мы предполагаем развиваться еще года два, пока не произойдет заполнение рыночных ниш. Одновременно с этим будем повышать эффективность, производительность. Сейчас 60% рынка подписки — у «Почты России», 30% — у альтернативных агентств (которых более 150) и 10% — у самих редакций. Через два года у «Почты России» останется 30 — 40%, у редакций — 10 —15%, все остальное поделят альтернативные агентства, только их количество сократится раз в пять.

**Какое в Вашей компании управление: по жестким правилам или по понятиям? Расскажите о стандартах вознаграждения и компенсации.**

— Основной принцип — интересы компании и сотрудников должны быть сформированы в одном направлении. Если это есть, развиваться становится значительно легче. Конечно же, возможно это при хорошем материальном вознаграждении, ориентированном на результат работы. Жестких правил не может быть много, иначе их будет сложно соблюдать. Да и для психологического климата должно оставаться место для творческой импровизации. Иначе организация превратится в армию.

## КОНФЛИКТЫ – ЭТО НОРМАЛЬНО. ИХ НАЛИЧИЕ – ОСНОВНОЙ ПРИЗНАК ЗДОРОВОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

**«Вечные сотрудники». Они присутствуют в любой организации, переживают и собственников, и директоров, являются носителями ценностей компании и ее балластом. Есть ли у Вас такие сотрудники, что Вы о них думаете?**

— У нас есть курьеры, которые работают в компании дольше меня. Как к работникам, к ним

претензий нет. Но каких-то больших бонусов за то, что они так долго работают, тоже не предусмотрено. Если завтра качество их работы упадет — нам придется от них отказаться. В процессе развития так бывало, что компания перерастала некоторых сотрудников. Это нормально. Расставались, по возможности, хорошо.

## ЖЕСТКИХ ПРАВИЛ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ МНОГО, ИНАЧЕ ИХ БУДЕТ СЛОЖНО СОБЛЮДАТЬ

Если завтра «Урал-Пресс» перерастет мою компетенцию, мне придется уйти с этой должности. Мы ведь не строим «Урал-пресс» под себя или своих сотрудников, мы строим ее под рыночные потребности.

**Могли бы Вы разделить Ваших сотрудников на категории: нападающие, защитники, охранники и т.д.? Требуется ли для каждого вида сотрудников особая мотивация, особый подход?**

— Конечно. Любая организация — во многом команда, кто-то занимается бухгалтерией, кто-то — продажами. Где-то нужна склонность к рутинной работе, а где-то — к творческой. И мотивация у каждого своя. Но принципиальный подход, так как он действительно важен, повторю: интересы компании и сотрудников должны быть сформированы в одном направлении.

**«Натуральное хозяйство» или аутсорсинг? Какие процессы в компании Вы отдаете на аутсорсинг или собираетесь это сделать?**

— Магистральное экспедирование в настоящий момент. Но мы готовы рассматривать любые процессы, если это будет целесообразно.

**Как изменилась Ваша организация с момента ее становления?**

— В 1994 году у нас было два письменных стола, один телефон-факс и, соответственно, один офисный сотрудник. Сейчас только в Екатеринбурге, в головном офисе, работает более 64 человек, а в отделе доставки — 78. Во всей сети «Урал-Пресс» насчитывается 1 056 сотрудников. Это если говорить о персонале. Если же еще посмотреть технологическую составляющую бизнеса — сейчас у нас вся сеть работает в одной программе, есть служба техподдержки, процесс подписки и доставки оптимизирован и автоматизирован, есть электронный журнал для обработки поступающих претензий и вопросов от клиентов.

Самое главное — мы создали технологии, которые легко тиражировать при открытии новых филиалов.

**Руководители и сотрудники, имеющие собственное мнение и дурную привычку его отстаивать (после обсуждения), должны быть готовы к увольнениям или...?**

— Каждый сотрудник может высказать свое мнение и должен быть услышан, но после обсуждения и принятия решения он должен его исполнять, даже если не был с ним согласен. Все-таки дисциплина и умение подчиняться важны.

**Иногда успешные руководители не имеют даже высшего образования, например — японский владелец мировой сети бутиков, имеющий три класса образования. Ваше отношение к собственному образованию и образованию сотрудников?**

— Да, бывает, что у собственников бизнеса или занимающих высокие должности сотрудников нет высшего образования. Но я пока не встречал людей, которым высшее образование помешало в работе.

**У Кальтера Брунера «вырос» большой зуб на Штирлица: бывает ли в Вашей компании дружба «стенка на стенку» или иные проявления оппортунизма? Как сделать, чтобы этого не произошло? Как Вы поступаете в таких случаях?**

— Конфликты — это нормально. Их наличие — основной признак здорового психологического климата. Если их нет совсем или они очень часты — значит, что-то не так. Если ситуация выходит из равновесия и нужно вмешательство сверху, очень важно дать возможность высказаться всем. После чего найти и устранить источник конфликта.

**«Существует 10 способов заставить русского человека работать, но ни один из них не работает» («Русское радио»). Ваши комментарии?**

— Русский человек не уникален. Он может быть сложней американца или менее утончен, чем европеец. Да, он интересен и даже бывает очень оригинален, но не уникален. Почти все, что заставляет работать других людей, годится для русского. И если вам удалось сделать так, чтобы интересы человека совпали с интересами компании, — и русский, и не русский человек будут работать.

# МЫ НАПОМИНАЕМ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫМ НУЖНА НЕ УДОЧКА, А РЫБКА

**С. Пронин,**
*генеральный директор консалтинговой фирмы «Таресс»*

**В последнее время все чаще звучат прогнозы относительно завершения кризиса — начало 2010-го, 2011-й и т.д. Вопрос к Вам, как к эксперту, что ждет нашу страну в ближайшее время, какой сценарий развития событий Вам видится наиболее реальным?**

— Пять лет — такой прогноз прозвучал недавно из уст известного американского экономиста, а кто-то уверяет, что и в следующее десятилетие будет тяжело. Кризис, он же существует в жизни, а не на картинке. Если мы обратимся к классику, то Марксом прописана достаточно понятная схема циклов капиталистического производства — оживление, подъем, резкий спад, т.е. кризисный процесс, потом депрессия или стагнация и опять оживление. Но все гладко только на бумаге. В любом из этих циклов процессы в свою очередь приобретают волнообразный характер. Экономика подобна спирали, только развитие каждый раз происходит на качественно ином уровне. Так и развитие кризиса идет по спирали. Но жизнь вносит свои коррективы, и любые измерения и предсказания с точностью до дня, недели — не работают. Спад носит не линейный характер, он может быть волнообразным, иметь подъемы и провалы. Да и сам процесс спада способен затянуться на несколько лет, но при этом будут этапы и крутых горок, и пологого спуска. Сегодня мы можем оценивать ситуацию в определенной перспективе. К примеру, курс нашей национальной валюты. В принципе, всем понятно, что в паре рубль-доллар происходит изменение

соотношений не в пользу рубля. И в перспективе на 3 — 5 лет вряд ли что-то будет иное. Но это в перспективе, а в ближайшее время курс может быть динамичен — от небольших подъемов к спаду. Так, сегодня говорят, что второй день рубль укрепляется. Почему? Потому ли что есть перспектива к снижению? Нет, просто в данный период времени на его динамику влияет необходимость платить налоги, возвращать краткосрочные заимствования, взятые банками в рублях и пр. А значит, валюта будет переведена в рубли, т.е. вброшена на рынок — и предложение превысит спрос. Так, в конкретный временной промежуток рубль начинает отыгрывать свои позиции. Потом наступит период налоговых платежей. Вот и получается, что в конце месяца появляется дополнительный спрос на рубли, а значит, курс опять укрепится. Проходит этот процесс, и рубль опять откатывается. Другое дело, что резкого падения может и не быть, но тенденция к этому есть. Говоря о валютных колебаниях, следует упомянуть и сезонный характер затрат в различных отраслях.

Что касается Вашего вопроса о продолжительности кризиса, то часто люди вкладывают в него много смысла. В общем смысле — кризис не на год и не на два. Кризис наступает как реакция на конфликт между резко возросшими и изменяющимися производительными силами общества и устаревшими производственными отношениями. Например, финансовый кризис. Есть противоречие между глобализацией экономики и единым финансовым центром в США. Мир изменился, и существующие экономические отношения перестают отвечать его потребностям. Чем серьезнее кризис, тем кардинальнее должны быть предпринимаемые меры. Не зря говорят о перспективе появления новых мировых валют, нескольких новых региональных финансовых центров.

**Кризис носит мировой характер, но цены в России растут, невзирая на общее падение в большинстве стран. Почему?**

— Потому что именно импорт выступает сегодня локомотивом ценообразования в нашей стране. Реально больше половины того, что мы потребляем, в ценовом выражении — произведено за рубежом. На эти цены ориентируются и отечественные производители. К примеру, «Мерседес» стоит 100 тыс. евро, а значит, считают, например, руководители ГАЗа или ВАЗа, наша «Волга» должна стоить, ну, тысяч 15, а «Жигули» не менее 10. Вот и получается, что наше ценообразование зависит не от рентабельности производства, не от себестоимости продукции и производительности труда, а от импортных «аналогов». Но не надо забывать, что в тех странах принципиально иной уровень жизни. Скажем, во Франции мой знакомый продавец в бутике зарабатывает примерно 2 800 евро и машину приобретает за 50 тыс., а у нас зарплата такого же специалиста около 400 евро, а аналогичная машина стоит уже 100 тыс. Ценообразование должно идти от нашей производительности труда, себестоимости продукции. А импорт — как вершина айсберга — для тех людей, которые способны покупать эти роскошные вещи. И здесь мы обнаруживаем явное противоречие. Дело в том, что наша экономика не создает продуктов хорошего качества по приемлемым ценам, поэтому и не может занять наша продукция господствующего положения на отечественном рынке. В любом магазине Германии вы увидите, что 80 процентов продуктов на прилавках — немецкие, во Франции то же самое. А в России на прилавках и рынках — Вавилон — от Новой Зеландии до Гвинеи Бисау. И исконная продукция занимает места меньше, чем товары какой-то третьей страны. Глубокий производственный кризис наша страна пережила во время дефолта 98-го года. Тогда вдруг оказалось, что наша продукция не востребована на мировом рынке и кроме нас, никому не нужна. Многие предприятия обанкротились. Если бы сегодня отечественная продукция была конкурентоспособна, то в экономике сложилась бы принципиально иная картина. А на деле — дорожающие товары и услуги, инфляция, обнищание основной массы населения.

В эпоху больших нефтяных денег мы не строили новые заводы (за редким исключением), не закупали технологии. Где десятки и сотни тысяч предприятий текстильной, фармацевтической промышленности, которые купили бы технологии и стали что-то производить? Где это? Мы напоминаем людей, которым нужна не удочка, а рыбка. Зачем покупать технологии, если мы могли купить готовую

**СПАД НОСИТ НЕ ЛИНЕЙНЫЙ ХАРАКТЕР, ОН МОЖЕТ БЫТЬ ВОЛНООБРАЗНЫМ, ИМЕТЬ ПОДЪЕМЫ И ПРОВАЛЫ**

**НАШЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ЗАВИСИТ НЕ ОТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА, НЕ ОТ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА, А ОТ ИМПОРТНЫХ «АНАЛОГОВ»**

продукцию? Видимо, приоритеты были другие. Много денег было растащено. На государственном и местных уровнях упивались собственной значимостью, ростом благосостояния, капитализации рынка. А сегодня прошла информация, что на бирже за день заключено сделок на 4 млн. долларов. Но что значит эта цифра в масштабах России? Я вспоминаю историю, когда работал в налоговой полиции, и мы арестовали сертификаты одной известной в то время компании. Это было в 1996 году. Я узнал, что на бирже три фирмочки продают друг другу эти акции по приличной цене, создавая видимость спроса, мол, придут какие-нибудь дураки и купят. Сегодня многое на бирже напоминает то же самое. Объем сделок до такой степени мизерный, что носит демонстративно-рекламный характер. Нет у нас пока этого рынка, и не было его. Реальной экономикой, способной обеспечить существование государства, у нас не занимались. Если завтра опустится железный занавес за Россией, мы можем просто умереть от голода — у нас 40 процентов импорта. Есть много вещей, которых мы просто не производим. К сожалению, это факт.

**В условиях кризиса реально начать свой бизнес?**

— Открывать бизнес — всегда риск. Но в кризисные времена, наверное, интереснее, азартнее что ли. В кризис начинать свое дело можно на стадии оживления. На спаде вы рискуете попасть под его общее негативное влияние. В противном случае, вам следует придумать что-то уникальное, способное стать вне конкуренции по спросу. Один человек из ста тысяч, наверное, способен что-то создать новое, и ему можно смело начинать свое дело. Традиционные бизнесы тоже могут расти. В условиях общего спада появляются ниши в уже сложившихся бизнесах, и войти в рынок проще. В любом случае для успеха дела надо обладать предпринимательской жилкой, развитой интуицией, и это должно сработать. Не все имеют задатки к занятию предпринимательской деятельностью. Есть люди, от природы способные торговать, наверное, им можно начинать бизнес. Но не следует думать, что наступивший спад на полгода.

**В России на прилавках и рынках – вавилон – от Новой Зеландии до Гвинеи Бисау**

**В кризис актуальны проблемы с долговыми обязательствами. Ваш комментарий.**

— Во многом это объективная ситуация отсутствия свободных денег на рынке. Деньги — это кровь экономики. Если человек потеряет значительный объем крови, он не сможет уже заниматься активной деятельностью, при потере критического объема — просто умрет. Так и в экономике. Если не хватает денег, а их сейчас явно недостает, это вызывает перебои в функционировании всей экономической системы. А если их станет еще меньше — ниже критического уровня, то экономика может вообще замереть, и мы перейдем на натуральный обмен. Как говорил один мой преподаватель, возникает ситуация, когда «одни сапоги равны мешку колбасы». Думаю, что до этого не дойдет, но какие-то признаки могут появиться. Как это было в 90-е годы — практика векселей, взаимозачетов и пр. Все это в определенной степени временные инструменты, способные перекрыть проблемы в каких-то отраслях. Но когда это становится повсеместной формой расчетов — экономика останавливается в развитии. Даже при использовании подобных схем между юрлицами, людям-то нужны живые деньги. А талоны, списки и пр. мы уже проходили в нашей новейшей истории. Все это способно вновь увести нас от того, что называется «выход из кризиса». Наш вектор движения должен быть направлен на поиск новых, более современных форм экономических отношений. Возможно, для того чтобы сделать один шаг вперед, надо сделать два шага назад. Возможно, для того чтобы рвануть, надо немного отступить, разбежаться, талончики ввести и пр. Но увлекаться не стоит. Потому что мы имеем дело с людьми. Это экономика может развиваться вечно, один цикл сменяет другой, а жизнь человеческая имеет весьма ограниченные временные рамки. И живем мы все в какой-то конкретный период и решаем конкретные задачи — кормить детей, учить их, ухаживать за пожилыми родственниками и пр. И если у людей исчезает возможность заработать на самое необходимое — они выходят на улицы. А как мы знаем из истории, нет ничего страшнее русского бунта — бессмысленного и беспощадного. Если наш народ выйдет на улицу — будет плохо всем. Мы долго можем запрягать — кто-то обсуждает на кухнях, кто-то мирно выходит с транспарантами, но уж если русского че-

**Реальной экономикой – способной обеспечить существование государства – у нас не занимались**

ловека допекло, то не до дипломатии. Толпа начнет громить все вокруг, не разбирая, чья это собственность, олигарха или средней руки бизнесмена. Естественно, что наша власть этого не хочет и, думаю, не допустит. Нормальный путь развития истории — эволюционный, постепенный слом старого и появление нового.

Несколько лет назад я был на Кубе и обратил внимание на талоны, по которым отовариваются в местных магазинчиках. Нельзя доводить экономику до такого состояния. Кубинцы против этого не бунтуют, они просто сбегают в США. Думаю, что это не путь России. Мы великая страна, с богатой историей, традициями. А значит, надо заниматься экономикой, проводить продуманную финансово-кредитную политику. В экономике должно быть столько денег, чтобы, с одной стороны, не парализовать нашу кровеносную систему, с другой — не превратить инфляцию в гиперинфляцию. Как, например, в Зимбабве, где она составляет более 100 тыс. процентов в год.

Конечно, должно быть усилено влияние государства, причем в интересах людей, а не отдельных групп и кланов. А то, получается, вбросили деньги для реального сектора, но кто заработал на этом? Правильно, банки, кто-то из конкретных персоналий. Но это не заработанные деньги. Когда вечером сел и к утру создал космический корабль, продал его — это заработал. А взял государственные деньги и кому-то их передал, а тот на эти средства приобрел валюту — на самом деле это спекуляция. Такие действия наносят нашему государству колоссальный экономический ущерб. Недавно мне попалась информация, что в одном из городов потратили 56 миллионов рублей бюджетных денег на консалтинговые услуги. Когда чиновникам будет грозить пожизненный срок, наверное, такие дела совершать-ся не будут. Не несколько лет условно, как у нас дают, а реальный срок. Смысл наказания — пример для других и четкая позиция государства по отношению к такому виду «бизнеса». Когда законодательная база позволит это делать, легко будет ужесточить и контроль государства. Не хочешь иметь госпредставителя в банке — не бери бюджетные деньги. Чем больше полномочий, тем жестче контроль. У нас же закон о контроле над расходами так и не вступил в силу. Его приняли, и он как бы есть. А именно с этого надо начинать. Объективные проблемы кризиса на порядок усиливаются нашими субъективными проблемами государственного устройства и менталитета, «Государство обмануть не зазорно» и пр. Должно измениться сознание людей, если мы начнем работать в этом направлении. Не завтра, конечно, но через одно-два поколения изменится точно. А начинать надо сегодня. Украл на миллион — сел на десять лет, на миллиард — сел пожизненно, а у нас, к сожалению, украл на десять тысяч — сел на десять лет, украл на миллиард — стал олигархом.

**В УСЛОВИЯХ ОБЩЕГО СПАДА ПОЯВЛЯЮТСЯ НИШИ В УЖЕ СЛОЖИВШИХСЯ БИЗНЕСАХ, И ВОЙТИ В РЫНОК ПРОЩЕ**

**ДОЛЖНО БЫТЬ УСИЛЕНО ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВА, ПРИЧЕМ В ИНТЕРЕСАХ ЛЮДЕЙ, А НЕ ОТДЕЛЬНЫХ ГРУПП И КЛАНОВ**

**НЕ ХОЧЕШЬ ИМЕТЬ ГОСПРЕДСТАВИТЕЛЯ В БАНКЕ – НЕ БЕРИ БЮДЖЕТНЫЕ ДЕНЬГИ**

**Спартанцы всю жизнь готовились умереть на поле боя, почему топ-менеджеры, как правило, не готовы к увольнению? По идее ведь должны?..**

— Древняя Спарта — образец аристократического военно-лагерного государства, которое в целях подавления огромной массы подневольного населения искусственно сдерживало развитие частной собственности и безуспешно пыталось сохранить равенство среди самих спартиатов. Это было одно из самых жестоких обществ не только по отношению к другим, но и к самим себе. Чего стоит только система военного воспитания. И я бы не стал сравнивать, слишком полярные получились бы сравнения.

А наши менеджеры в большинстве своем — полная противоположность не только спартанцам, но и более близким себе по духу коллегам на Западе. До последнего времени они жили по принципу: сегодня радуемся, наслаждаемся, а о завтрашнем дне не думаем. При этом все знали, что экономика — среда динамичная, и кризисы — неотъемлемая часть этой системы. А значит, надо как-то подстраховать себя — получить новое образование, выучить языки и пр. Смысл наших менеджеров был лишь в том, как половчее ух-

ватить плывущий навстречу кусочек счастья и плыть на этой волне благополучия годы и годы. Это счастье не завоевано, не выстрадано ими. Когда вы чего-то добиваетесь своим трудом, то понимание зыбкости, уязвимости благополучия не покидает вас. Поэтому нарабатывается некий запас прочности — ты диверсифицируешь свое производство, оптимизируешь расходы и т.д. За годы бурного роста у нас появилось целое поколение людей, не способных на созидание, а только лишь паразитирующее на волнах экономического роста. Вот и получилось, что живут богато, но не по труду. Когда у менеджера зарплата 5, 10 тыс. долларов, мне сложно понять, за какие заслуги такие деньги. А раз эти доходы во многом были следствием высоких цен на ресурсы, значит, долго это продолжаться не могло. Чем выше летали, тем больнее будет падение. Блага надо заслужить. А не просто оказаться в нужном месте в нужное время. Многие при высоком уровне доходов практически ничего полезного не создавали для общества. Я часто бываю за рубежом, и не раз видел таких молодых людей на отдыхе — шустрых, наглых, бойких. Многие из них получали на порядок больше, чем заслуживают в действительности. И кризис для того, чтобы смести эту пену, просто необходим. Люди должны жить так, как они работают. Ни одно самое золотое состояние не сохранится, если наследники, им владеющие, не работают. Что бы это ни было: деньги, акции, имущество. А если ничего нет, тем более надо работать. В нашем обществе сложилось превратное отношение к труду и богатству. Можно ничего не делать и стать богатым, считали тысячи молодых людей. Ходить на работу и просто получать высокую зарплату — главное, правильно устроиться. Кризис все расставляет на свои места. И те, кто умеют работать, не останутся за бортом. Таких менеджеров не увольняют даже в самые трудные годы. А совет для всех остальных — просто научиться работать.

**УКРАЛ НА ДЕСЯТЬ ТЫСЯЧ – СЕЛ НА ДЕСЯТЬ ЛЕТ, УКРАЛ НА МИЛЛИАРД – СТАЛ ОЛИГАРХОМ**

**Чичваркин поехал любоваться Лондоном, а его объявили в розыск. Что Вы думаете по поводу всей этой ситуации?**

— Много темного говорится и делается в отношении этой копании, начиная с того, что кто-то положил глаз на нее и начались проверки, снизилась ее капитализация, потом истории с арестами. Я верю ровно наполовину всей этой информации. Отчасти могу поверить, что Чичваркин, как и подавляющее большинство бизнесменов в нашей стране, уходил от налогов, но плохо верится, что кого-то пытал. В принципе, конечно, это возможно. Человек вспыхнул, кому-то надавал по шее. С его менталитетом, эмоциональностью, все возможно. Но все же на уровне бытовых разборок, это не система. И вся страна вряд ли должна обсуждать, кому он дал по лбу. Почему сына Бондарчука не разыскивают за инцидент с Сафиным? Потому что у нас одно право для одних и другое для других. Воруют у нас налоги практически все, но наказывают выборочно и единиц. Не потому что не знают, а команды ждут. Что, вы думаете, в той же Америке все платили налоги? А посадили кого — Аль Капоне. Не оттого что он больше всех задолжал государству, а потому что за другое его нельзя было посадить. Не должен закон быть избирательным — этого награждаем, а этого сажаем. Плох или нет, это закон. И его сила в том, что он должен носить обязательный характер. Или напишите в законе, что он распространяется на всех, кроме... Тогда понятно, что этим можно, а другим нельзя. Все должны нести ответственность перед законом. А ошибаться могут все. Я, как бывший налоговик, это прекрасно знаю.

Чичваркин — верхушка айсберга. В политике, экономике идут подковерные движения, борьба. Но в любом случае это не те проблемы, которые должны волновать умы людей в нашей стране. У нас множество других проблем. К примеру, почему люди, отдавшие свою жизнь и реально производившие блага для этого государства, получают такие нищенские пенсии. Это забота страны, и она обязана обеспечить им достойное существование. Кризис очищает, и я надеюсь, что многие проблемы начнут решаться.

**ВОРУЮТ У НАС НАЛОГИ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ, НО НАКАЗЫВАЮТ ВЫБОРОЧНО И ЕДИНИЦ**

**ЗА ГОДЫ БУРНОГО РОСТА У НАС ПОЯВИЛОСЬ ЦЕЛОЕ ПОКОЛЕНИЕ ЛЮДЕЙ, НЕ СПОСОБНЫХ НА СОЗИДАНИЕ**

**Спасибо.**

# Новый интернет-сервис по аренде системы дистанционного обучения

***Компания Competentum, поставщик решений для электронного обучения, объявляет о появлении новой версии уникальной услуги по аренде системы дистанционного обучения – Competentum.ONLINE. Услуга представляет собой простой и доступный интернет-сервис, позволяющий организациям эффективно обучать своих сотрудников, партнеров и клиентов, используя технологии дистанционного обучения. Уникальность данного сервиса заключается в том, что клиент получает систему дистанционного обучения с обширными возможностями взаимодействия, общения, поиска информации и пр., которые работают на обучение.***

**• Для кого предназначена аренда СДО?**

Услуга по аренде системы дистанционного обучения предназначена для компаний, испытывающих необходимость в периодическом обучении сотрудников на рабочем месте. Данная услуга будет также полезна тренинговым компаниям или учебным центрам, использующим смешанный формат обучения.

**• Все, что нужно для обучения**

Для управления процессом обучения в Competentum.ONLINE предусмотрены три категории пользователей: организатор обучения, тренер, куратор группы. Все учебные материалы хранятся в специальных электронных библиотеках. Инструкторы могут выдавать учащимся учебные задания и проводить электронные тесты для проверки пройденного материала. Услуга поддерживает систему отчетности, с помощью которой инструкторы могут постоянно контролировать процесс обучения, анализировать результаты, отслеживать информацию по каждому учащемуся. Система позволяет создать специальный web-сайт, с помощью которого учащиеся могут общаться между собой и с инструктором, обмениваться необходимой информацией, хранить документы для общего доступа.

**• Выгоды использования интернет-сервиса Competentum.ONLINE**

Организовать электронное обучение с помощью интернет-сервиса по аренде СДО можно максимально быстро. Достаточно подключиться к услуге и начать процесс обучения.

Не надо привлекать IT-специалистов, так как всю техническую поддержку услуги осуществляет хостинг-партнер parking.ru: обслуживает оборудование, обновляет программное обеспечение, осуществляет копирование данных.

Первоначальные затраты практически отсутствуют, а дальнейшие расходы предсказуемы и определяются размером ежемесячной или ежеквартальной абонентской платы. Размер абонентской платы зависит от количества обучаемых сотрудников.

**• Как начать пользоваться сервисом?**

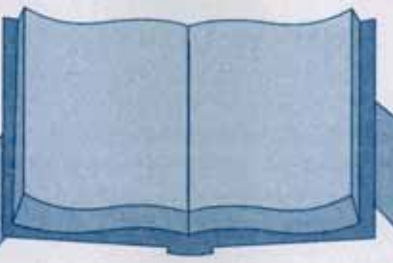
Необходимо заполнить электронную форму на web-сайте http://competentum.ru и пройти процедуру регистрации, сравнимую с регистрацией и покупкой в Интернет-магазине. После заполнения формы в течение 10-15 минут сотрудник учебного центра получает в свое распоряжение действующую систему дистанционного обучения с примерами учебных материалов, настроенную и готовую к эксплуатации.

Затем в системе нужно зарегистрировать учащихся, поместить свои учебные материалы, создать тесты и приступать к обучению.

Для каждой компании автоматически разворачивается индивидуальный экземпляр системы дистанционного обучения.

В течение первых 7 дней возможно использование сервиса в тестовом режиме.

Подробная информация об услуге на сайте компании Competentum
***http://competentum.ru/business/online/***



с. 42

***А. В. Богатырев, А. А. Касимов***

Для большинства российских кредитных организаций закрылись зарубежные финансовые рынки, а отток средств с депозитов населения усугубил дефицит ресурсов...

с. 44

***Н. Н. Опарина***

Управление кадровым резервом — устоявшееся понятие в науке и практике управления персоналом и неотъемлемая часть системы управления персоналом...

с. 48

***А. В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков***

В условиях рыночной экономики одним из главных факторов успеха предприятия является подбор персонала...

с. 51

***И. П. Богомолова***

Теория адаптации привлекает внимание представителей многих отраслей науки, в том числе специалистов, работающих в сфере экономики и менеджмента...

# ИНВЕСТИЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**А. В. Богатырев,**
*Нижегородский госуниверситет*

**А. А. Касимов,**
*Нижегородский госуниверситет*

Современная кризисная ситуация характеризуется резким спадом кредитной активности банков, прежде всего за счет снижения ликвидности. Для большинства российских кредитных организаций закрылись зарубежные финансовые рынки, а отток средств с депозитов населения усугубил дефицит ресурсов. Вброс государственных средств в банковскую систему для укрепления текущей ликвидности позволил стабилизировать расчеты, однако в производство полученные ресурсы так и не пришли.

Генеральный директор Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей (НАПП) Валерий Цыбанев подтверждает, что ситуация на банковском рынке тяжелая. По данным НАПП, в декабре 2008 года объемы выдаваемых бизнесу краткосрочных кредитов, значительно снизились и составили 60% от уровня кредитования в сентябре прошлого года. Объем долгосрочных кредитов снизился еще больше — на 88% по сравнению с сентябрьским уровнем. В конце года кредитный рынок практически остановился.

За счет дефицита ресурсов и стоимости их обеспечения происходит удорожание заемных средств. При ставке рефинансирования 13% годовых и стоимости привлечения средств с рынка частных вкладчиков в среднем на уровне 14-15% годовых ставка по кредитам для бизнеса не может оставаться докризисной — такого мнение сотрудников банковского сектора.

Необходимость досрочного возврата кредита по требованию банка и невозможность перекредитоваться уже поставили многие предприятия малого бизнеса на грань выживания. По некоторым данным, на региональном рынке M&A растет количество обращений по продаже бизнеса.

Министр экономразвития Эльвира Набиуллина на прошлой неделе заявила журналистам, что неэффективные компании постепенно исчезают с рынка, и «это нормальный процесс, и не исключено, что скорость выбывания компаний может увеличиться».

Становится очевидным, что продолжающийся кризис в банковской системе повлечет за собой банкротство предприятий, неспособных самостоятельно и своевременно производить пополнение оборотных средств и инвестировать проекты за счет привлечения заемных средств. Данная ситуация создает благотворную почту для новой волны сделок слияний и поглощений (M A).

Многие российские компании активно включаются в процесс глобализации, перенимают зарубежный опыт, используют новейшие технологии развития бизнеса. Но данный процесс затрагивает ряд проблем для Российского бизнеса. В условиях обостряющейся конкуренции на мировых рынках, конкурентоспособность отечественного бизнеса, не смотря на положительные изменения последних лет, по -прежнему низка.

В процессе распределения инвестиций компании часто сталкиваются с постоянной нехваткой финансовых ресурсов, что может привести к отрицательным и часто губительным результатам. И без того не самые эффективные российские компании в несколько раз меньше своих зарубежных конкурентов. Для российского бизнеса стратегии концентрации и специализации могут оказаться приоритетными.

Финансы играют основополагающую роль в процессах слияний и поглощений. Причем важно не только наличие самих финансовых средств у компании, но и в возможность их привлечения с использованием полного спектра инструментов и механизмов слияний и поглощений.

Дополнительным важным показателем является эффективное управление финансами и их использование. Зачастую игроки с меньшими денежными средствами «обставляют» более крупные компании за счет эффективности их использования и нестандартности подхода к реализации сделки M&A.

Также на рынке возникают ситуации, когда несколько игроков могут иметь равные возможности для осуществления слияний и поглощений или когда стоимость компании-цели сравнима со стоимостью компании — инициатора сделки. Таким образом, для эффективной реализации стратегии M&A компании требуется не только привлечение дополнительных источников финансирования, но и выстраивание эффективной схемы их реализации.

Поэтому интеграционные операции становятся инструментом, без которого сложно представить динамично развивающийся бизнес. Они позволяют увеличивать стоимость компании, создавать действительно эффективные бизнес-процессы, получать уникальные конкурентные преимущества, объединяясь именно с той компанией, которая наилучшим образом подходит для этих целей.

Существует множество форм комбинации бизнеса, основными из них являются — поглощение, наиболее жесткая формой интеграции, совместное предприятие и альянс, представляющий собой формальный совместный проект двух независимых компаний, реализуемый для достижения конкретной цели.

Четыре года подряд российский рынок слияний и поглощений (M&A) рос чуть ли не двукратными темпами. После рекордного показателя по итогам 2007 года — 122,16 млрд долларов — в прошлом году этот рынок упал на 36,5% — до 77,55 млрд долларов.

По мнению аналитиков, многие сделки в значительной степени заключались поспешно, решения о покупках часто принимались в контексте бурно растущего рынка, доступности внешнего, относительно дешевого финансирования и не всегда системного подхода к подготовке и реализации сделок. Значительная долговая нагрузка оказалась не подкреплена реальными показателями работы компаний. Если в нормальных условиях справиться с долговыми обязательствами компании могли бы за счет рефинансирования, то сейчас, в условиях кризиса, они оказались перед лицом жестокой реальности. Это отсутствие свободных средств, резко снизившаяся стоимость активов, падение выручки и зачастую непомерный размер долга в условиях глубокого системного кризиса.

Несмотря на фондовую панику, сентябрьский рынок M&A по сравнению с августом вырос на целых 106,2%, . Но уже в октябре объем российского рынка M&A снизился по отношению к сентябрю на 12,1% , а в ноябре обрушился на 52,6% по сравнению с октябрем.

Этот результат стал минимальным за 2007-2008 годы. Итого за сентябрь и октябрь 2008 года рынок потерял 58,3% своего объема.

Дешевеющие активы будут резко активизировать возможных покупателей. В условиях, когда стоимость бумаг публичных компаний снизилась на 50-90 процентов, а иногда и на 95-99 процентов, их приобретение может оказаться очень выгодным.

Данная ситуация привела к усилению активности государства на рынке M&A, в большей степени интересующегося сделками с акциями (долями) стратегических компаний.

В 2008 году был принят Закон № 57-ФЗ «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства», а также Закон № 58-ФЗ, вносящий соответствующие изменения в ряд других законодательных актов.

Сложившаяся современная кризисная ситуация нуждается в демонстрации правительством поддержки реального сектора экономики путем формирования механизмов стимулирования, позволяющих повысить ликвидность компаний. Данными механизмами может быть стимулирование внутреннего спроса путем реализации крупных инфраструктурных проектов национального масштаба, позволяющие создать новые рабочие места, сформировать внутренний спрос для бизнеса, а также наиболее эффективно использовать финансовые ресурсы.

# ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

***Н. Н. Опарина,***
*директор по управлению персоналом ОАО «Системный оператор Единой энергетической системы»*

Управление кадровым резервом — устоявшееся понятие в науке и практике управления персоналом и неотъемлемая часть системы управления персоналом.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям к должностям кадрового резерва[1].

Во всех учебниках по управлению персоналом представлена история развития данной функции от отдела кадров к управлению персоналом, затем движение к управлению человеческими ресурсами и снова развитие к стратегическому управлению человеческими ресурсами и человеческим капиталом. В этой же логике развивалась и функция работы с кадровым резервом. Первоначально это была работа по планированию замещений (replacement planning), затем работа с кадровым резервом (succession planning) и выделение резервистов с высоким потенциалом (high potentials), далее управление талантами (talent management), наконец, стратегическое управление талантами (strategic talent management). В табл. 1 представлены отличия разных подходов к работе с кадровым резервом.

Еще в опыте работы с персоналом в СССР подготовка кадрового резерва занимала значительное место. И в нынешний период практически все средние и особенно крупные компании строят системы управления кадровым резервом. Не является исключением и ОАО «Системный оператор ЕЭС». Причины все более возрастающей популярности построения систем кадрового резерва очевидны.

На стадии бурного роста рынка возник серьезный дефицит в профессионалах в разных областях деятельности. Только выращивание собственных профессионалов может обезопасить компании от возникновения незакрываемых вакансий. При кризисе сохранение собственного кадрового потенциала дает возможность эффективно использовать наиболее квалифицированные человеческие ресурсы и достаточно безболезненно для бизнеса расставаться с наименее эффективными сотрудниками.

*Цели создания и управления кадровым резервом:*

- обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ компании в области человеческого капитала;
- формирование оптимальной структуры персонала, способной обеспечить достижение стратегических целей компании.

Это станет реальным, если в результате развития системы кадрового резерва мы сможем заполнять потребности в обеспечении новых целей и задач или потребности проектов, а также возникшие позиции — внутренними специалистами, наиболее эффективными на данной позиции.

При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва. В теории и практике управления кадровым резервом существуют несколько подходов к классификации кадрового резерва, которые представлены в табл. 2.

По мнению автора, наиболее оптимальным является выделение следующих категорий кадрового

1. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. «Управление персоналом», 1999.

резерва, которое позволяет объединить все достоинства планирования замещений, планирования преемственности и управления талантами.

*Стратегический резерв* — кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей. К этой категории, как правило, и относятся резервисты с высоким потенциалом (HiPo) и талантливые сотрудники (talent pool). Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

*Оперативный резерв* — кадровый резерв на замещение конкретных должностей в конкретные сроки. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. Подготовка данной категории резерва относится к процессам планирования замещения ключевых должностей и планирования преемственности.

Исходя из категорий кадрового резерва можно сформулировать для каждой категории основные стратегии управления кадровым резервом:

*Стратегический резерв*

1. наилучшее развитие и применение личностного потенциала резервистов;
2. наилучшее развитие и использование профессионального или управленческого потенциала резервистов.

*Оперативный резерв*

1. проявление природных возможностей резервистов без создания особых условий для развития;
2. создание резерва замещения на максимальное количество должностей.

Рассмотрим более подробно каждую из этих стратегий управления кадровым резервом.

*Стратегия наилучшего развития и применения личностного потенциала сотрудников*

Применяется для управления стратегическим кадровым резервом. Компании, реализующие эту стратегию, идут двумя путями:

1. выявляют талант кандидата на входе в компанию, подбирая позицию под талант человека;
2. определяют, в чем именно талантливы уже работающие сотрудники, и перемещают их на лучшую для них должность.

Если компания выбирает такую стратегию управления талантами, она должна быть готова к большому количеству внутренних ротаций, пока талант не найдет себя и свое место в компании, риск ошибки также очень высок.

Принципы формирования такого подхода определяют, что лучшей стратегией является предоставление возможностей сотрудникам заниматься тем, в чем они талантливы, от чего выигрывает и сам сотрудник, и компания.

Этот подход к управлению талантами более распространен за рубежом, в России встречается редко, и многие руководители считают его нереальным в российских условиях из-за:

**Таблица 1. Отличия основных подходов к управлению кадровым резервом**

| **История развития** | **Планирование замен (Replacement Planning)** | **Планирование преемственности (Succession Planning)** | **Управление талантами (Talent management)** |
|---|---|---|---|
| **Цель** | Управление рисками | Стратегическое кадровое планирование и развитие | Выявление и развитие талантов |
| **Объект** | Ключевые и руководящие позиции | Резервисты с высоким потенциалом | Вся организация |
| **Оценка** | Профессиональный потенциал | Повышение эффективности и динамика развития лидерских компетенций | Результаты развития любых компетенций |
| **Результат** | План замен для ключевых позиций | Развитие и план развития карьеры для резервистов | Включенные в процессы управления персоналом системы выявления и раскрытия талантов |
| **Участники** | Руководители компании | Менеджеры всех уровней | Работники, специалисты по управлению персоналом, менеджеры всех уровней, руководство |
| **Отношение сотрудников** | Согласие | Одобрение<br>Частичное вовлечение | Участие<br>Полное вовлечение |

- больших трудозатрат руководителей и специалистов по управлению персоналом;
- значительных инвестиций в развитие без гарантированной отдачи;
- необходимости индивидуального подхода к каждому резервисту и неопределенности их самореализации;
- неопределенности удержания резервиста в компании, в результате чего инвестиции могут не окупиться вовсе.

Однако такой подход крайне эффективен при взаимодействии с вузами и при найме выпускников. В этом случае инвестиции не столь значительны, а риск невозврата инвестиций или ошибок найма не столь высок, что позволяет готовить несколько больше талантливых потенциальных резервистов, чем реально сегодня требуется компании, с расчетом на долгосрочное развитие, чтобы выявить настоящих самородков.

*Стратегия наилучшего развития и использования профессионального или управленческого потенциала резервистов*

Данная стратегия также может использоваться для развития стратегического резерва. В этом случае важен большой потенциал к развитию хотя бы одной из корпоративных компетенций (управленческих или профессиональных). При таком подходе у HR появляются понятия «ключевой персонал» (или «таланты»), которому компания уделяет максимальное внимание, и «остальной персонал». Для них HR-сообщество придумало особые термины: HiPo (high potentional employees) или DiPo (director potentional employees). Этих людей специальным образом готовят для будущих высоких позиций, создавая для них эксклюзивные программы обучения и развития с привлечением лучших преподавателей и тренеров.

Эта стратегия популярна и в России, и за рубежом, так как большинство крупных российских компаний осознали необходимость подготовки резервистов не только на средние управленческие должности, но и на самые высокие позиции. Эта стратегия требует очень высоких инвестиций в резервистов, поэтому основным принципом является индивидуальный подход к каждому тщательно отобранному резервисту.

*Стратегия проявления природных возможностей резервистов без создания особых условий для развития*

Эта стратегия может использоваться как для стратегического, так и для оперативного резерва. В реальности она весьма распространена в средних, бурно развивающихся компаниях, которые не строят специальную систему работы с кадровым резервом, а ориентируются на выживших сильнейших сотрудников. Исходят они из того, что талантливый человек с хорошим потенциалом пробьется всегда, его невозможно не заметить и не оценить как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочном, хотя в большей степени таких пробившихся чаще используют на замещении возникающих вакансий, а не задумываются об их дальнейшем развитии. Инвестиции в этом случае практически отсутствуют, чем и объясняется живучесть такой стратегии.

*Стратегия создания резерва замещения на максимальное количество должностей*

Основной принцип данной стратегии — формирование резерва под максимальное количество должностей, кроме самых нижних уровней вспомогательного персонала. Компании важно, чтобы не было простоев позиции в случае ухода человека или возникновения новой позиции, возникшую пустоту сразу же заполняют внутренними резервами. В таких компаниях подбор с внешнего рынка идет в основном на низовые позиции, после чего сотрудников развивают для роста вверх или по горизонтали. Эта стратегия используется для оперативного резерва. В этом случае речь идет

**Таблица 2. Основные подходы к классификации кадрового резерва[2]**

| Подход к классификации | Категория кадрового резерва | |
|---|---|---|
| *По виду деятельности* | 1. Резерв развития | Резерв для новых направлений бизнеса профессиональный или управленческий |
| | 2. Резерв функционирования | Резерв управленческий для обеспечения эффективного функционирования организации |
| *По времени назначения* | 1. Группа А | Выдвижение в ближайшее время |
| | 2. Группа Б | Выдвижение через два-три года |
| *По категории персонала* | 1. Резерв на выдвижение | Резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции |
| | 2. Управленческий резерв | Резерв движения по лестнице руководящих должностей |

*2. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. «Управление персоналом», 1999.*

не о развитии, а скорее об обучении и натаскивании резервиста под конкретную должность.

Этот системный подход популярен на Западе, в российских же компаниях идет такой бурный рост, что не хватает внутренних резервов для заполнения новых позиций, поэтому компаниям приходится активно рекрутировать людей со стороны, хотя во многих крупных российских компаниях реализуется активно и эта стратегия. Построение системы кадрового резерва чаще всего начинается именно с этой стратегии управления кадровым резервом.

По мнению автора, для достижения стратегических целей компании, в особенности крупных компаний, наиболее эффективным является сочетание нескольких стратегий управления кадровым резервом. Например, стратегия наилучшего развития личностного потенциала сотрудника и стратегия замещения на максимальное количество позиций даст возможность как обеспечить решение неотложных задач укомплектования кадрового состава, так и обеспечить разработку и реализацию долгосрочных целей талантливыми сотрудниками из стратегического резерва. В ОАО «Системный оператор ЕЭС» реализуется Концепция системы кадрового резерва, в основу которой положены элементы нескольких стратегий управления кадровым резервом: наилучшее развитие и применение личностного потенциала резервистов, наилучшее развитие и использование профессионального или управленческого потенциала резервистов, создание резерва замещения на ключевые должности. В рамках данных стратегий в Обществе принята следующая классификация категорий кадрового резерва: стратегический резерв (резерв выдвижения), оперативный резерв (резерв замещения) и дублирующий резерв (резерв временного замещения). Стратегии управления кадровым резервом различных категорий имеют существенные отличия.

Сегодняшняя ситуация на рынке труда отражает глобальные направления развития бизнеса. Именно сейчас, как в любом переходном периоде, можно получить весомое конкурентное преимущество, если выстроить управление персоналом в соответствии с новыми тенденциями.

Между тем, несмотря на очевидные преимущества системы кадрового резерва, результаты исследования AXES Monitor.2008 показывают, что недостаточно большое количество компаний используют данную систему в качестве реального конкурентного преимущества[3].

Доминирующие на данный момент инструменты — гонка заработных плат или перекупка сотрудников — решают проблемы с персоналом на очень непродолжительное время. Кроме этого они провоцируют повышение доходных ожиданий кандидатов и снижают лояльность сотрудников.

Типовые действия в кризисной ситуации, выражающиеся в замораживании подбора, закрытии проектов по развитию персонала и кадрового резерва в том числе, также не являются эффективными. Даже в кризисной ситуации необходимо находить пути развития, удержания и даже привлечения талантливых сотрудников, что становится более реальным в связи с изменениями на рынке труда. ОАО «Системный оператор» реализует именно такую стратегию противодействия кризису, что дает возможность активного формирования имиджа сильного и стабильного работодателя, который заинтересован в талантах и потому не отказывается ни от развития персонала, ни от реализации проектов по кадровому резерву, ни от взаимодействия с вузами.

Безусловно, вышеуказанные инструменты не могут совсем исчезнуть, но их место в эффективной кадровой стратегии далеко не главное. Построение и управление кадровым резервом внутри организации, фокусирование усилий на привлечении и развитии талантливых сотрудников — вот те инструменты, которые способны обеспечить компании прочное конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе и в любых, даже кризисных ситуациях.

Литература


1. Бородин Д., Солодухина Л. Создан на радость людям. Human'изм приходит в бизнес. М., 2004.
2. Джонсон М. Битва за персонал. СПб: «Питер», 2004.
3. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / Сост. В. В. Травин, В. А. Дятлов. М.: «Дело Лтд», 1995.
4. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. 4-е изд. М.: «Дело», 2002.
5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: «Инфра-М», 2002.
6. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина, 1999.
7. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 2002.
8. Сотникова С. И. Управление карьерой: Учебное пособие. М.: «Инфра-М», 2001.
9. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. М.: ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2008.
10. Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо. Управление персоналом: Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. СПб: ИД «Нева», 2004.
11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. 8-е изд. / Под ред. С. К. Мордовина. СПб: «Питер», 2004. 832 с.: ил. (Серия «Классика МВА»)
12. Практика подготовки кадрового резерва в крупных российских компаниях (по итогам исследования AXES Monitor. Ключевые показатели эффективности HR-службы. 2006»).
13. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. War for Talent, Harvard Business School, 2001.
14. www.shrm.org
15. www.astd.org
16. www.cipd.co.uk
17. www.hrm.ru
18. www.hr-portal.ru
19. www.trainings.ru
20. www.personal-mix.ru
21. www.e-xecutive.ru


*3. HR-benchmarking AXES Monitor 2008.*

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*А. В. Шамарин,*

*А. Н. Морозов,*

*Е. В. Сухоруков*

В условиях рыночной экономики одним из главных факторов успеха предприятия является подбор персонала. Основная проблема для руководителей в области управления персоналом — это правильный подбор грамотных и квалифицированных работников для предприятия. Руководители персонально ответственны за эффективное использование человеческих ресурсов.

Американские ученые Ф. Тейлор и Ф. Гилберт первыми высказали мысль о том, что работники не являются простыми винтиками в общем механизме организации, которые легко заменяются на новые. Чем опытнее работник, чем дольше он работает в организации, тем производительнее его труд.

Рассмотрев американский стиль подбора персонала, можно наблюдать, что предприятия обращаются в кадровые службы. Кадровые службы при подборе персонала крайне скрупулезно изучают подробности жизни претендентов на имеющиеся вакансии. Они собирают информацию о кандидатах со всех мест предыдущей работы, запрашиваются характеристики из средней школы и высшего учебного заведения. Принятые на работу молодые люди подвергаются серьезным испытаниям на предприятиях и фирмах от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность на предприятии и фирме для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности. За каждым молодым специалистом при подборе персонала закрепляется куратор — это один из менеджеров высшего руководства, который по результатам работы выставляет оценку в дневник. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение.

В свою очередь, японский стиль подбора персонала заключается в том, что кадровые службы начинают подбор будущих специалистов, когда они учатся в университетах на 2-3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития предприятия и фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители предприятий и фирм. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе такого подбора персонала студентам прививается чувство патриотизма в отношении того предприятия и фирмы, которые намереваются предоставить в дальнейшем работу.

После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется наставник, который помогает новичку адаптироваться на рабочем месте.

В настоящее время руководству предприятия в области управления персоналом очень трудно подобрать специалистов, а особенно рабочих для цехов. Это связано с низкой заработной платой и условиями труда.

Работа руками становится с каждым днем все непопулярнее среди рабочих. Сегодняшняя идеология, транслируемая каждый день через телевидение, не предусматривает в системе своих ценностей такое понятие, как физический труд. Ушли в прошлое фильмы с положительными героями-рабочими, не найдешь плака-

тов с улыбчивыми шахтерами и лозунгами «Слава труду!». Вместо них — реклама с изображением либо гламурных фигурантов светской хроники, либо «позитивных» офисных служащих в костюмах и галстуках. Да пусть бы их, вот только достаточно большое количество молодых людей хотят красиво жить, но слабо представляют, как этого добиваться.

Сегодняшнее поколение молодых людей живет в режиме реального времени, то есть «этим днем», пытаясь сейчас, в минимально короткий срок, удовлетворить свои потребности. Смена психологии их взглядов вызвана условиями конкуренции на рынке труда, развитием новых технологий, необходимостью адаптации к этим условиям и выработки других методов работы. Они не строят глобальных планов на жизнь, у них нет твердой уверенности в завтрашнем дне. Термин «стабильность» заменил «мобильность».

Для решения проблемы по подбору персонала отделу кадров нужно сначала заняться планированием персонала.

Планирование персонала предприятия осуществляется в три этапа:

1) прогноз потребности в персонале через сбор информации о качественной и количественной потребности с учетом фактора времени;

2) планирование наличия персонала, то есть выявление фактического наличия персонала с учетом их качественных, количественных характеристик;

3) планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия персонала через выяснение недостатка или избытка персонала предприятия во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению персоналом, высвобождению персонала, повышению квалификации персонала.

Планирование персонала предприятия призвано решать следующие задачи:

- обеспечить предприятие персоналом, необходимым для достижения организационных целей;
- урегулировать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей;
- гарантировать определенный уровень, квалификации этих людей, соответствующий как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;
- обеспечить активное мотивированное участие этих людей в комплексной деятельности предприятия.

Решение указанных задач осуществляется путем тщательного планирования персонала, которое предусматривает определение этапов этого процесса, выявление областей применения преимущественно количественных и преимущественно качественных методов планирования персонала, определение связи и интеграции оперативного, тактического и стратегического планирования персонала.

**Рис. 1. Меры по обеспечению предприятия персоналом**

При определении потребности в персонале руководству необходимо исходить из принципа, согласно которому качество и численность персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечивать долгосрочное выполнение задач предприятия. Его нехватка ставит под угрозу выполнение задач предприятия, а избыток вызывает излишние расходы, ухудшает позиции предприятия на внутреннем и внешнем рынке.

В случае как избытка, так и нехватки персонала предприятия должна предпринимать энергичные действия для того, чтобы привести численность персонала и в количественном, и в качественном отношении в соответствие со своими тактическими и стратегическими задачами.

Последовательность действий для обеспечения потребности в персонале показана на (рис. 1). Эта работа начинается с расчета потребности. При этом во внимание принимаются все задачи предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

После планирования персонала начинается подбор. Для совершенствования подбора персонала отделу кадров требуется наладить более эффективно работу с высшими учебными заведениями, техникумами, производственно-техническими училищами и лицеями. Тесная работа отдела кадров позволит подготовить специалистов и рабочих для предприятия. В свою очередь, специалисты отдела кадров должны отслеживать наиболее перспективных студентов, с которыми можно заключить договор. Заключение договора позволит студенту получать дополнительную стипендию и после окончания учебы трудоустроиться на предприятие, а предприятие, в свою очередь, получает готового специалиста.

Предприятие должно постараться создать такие условия для работы и отдыха, чтобы они заметнее отличались от конкурентов.

Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что именно люди влияют на успех работы предприятия и реализуют стратегии ведения бизнеса. Правильный подбор персонала отелом кадров и тесная работа с высшими учебными заведениями, техникумами, производственно-техническими училищами, лицеями — это один из основных факторов успеха и один из наиболее важных процессов, которые существуют на предприятии.

Литература:

1. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом. М.: ИД «ФОРУМ», «ИНФРА — М», 2006.
2. Сайт: http://www.varteks.spb.ru.

*Давайте познакомимся?*

*Это просто, как*

*Раз!* *Два!* *Три!*

**ЗАКАЖИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ЖУРНАЛ «Секретарское дело» НА 3 МЕСЯЦА**

отправив заполненную анкету по адресу
117036, Москва, а/я 10,
либо зарегистрировавшись на сайте
**www.sekretarskoe-delo.ru**

По дополнительным вопросам
просьба обращаться к Обведовой Веронике,
8-495-542-16-13, 8-925-542-16-13,
books@top-personal.ru

**Анкета:**

- ✓ *ФИО* .....
- ✓ *должность* .....
- ✓ *название компании* .....
- ✓ *количество сотрудников* .....
- ✓ *вид деятельности* .....
- ✓ *e-mail* .....
- ✓ *контактный телефон* .....
- ✓ *адрес доставки* .....

# РОЛЬ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКА В АДАПТИВНОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

***И. П. Богомолова,***
*доктор экономических наук, профессор*

***Е. И. Кривенко,***
*аспирант*

На решение задачи повышения эффективности общественного производства в той или иной мере должны быть направлены все составляющие системы управления экономикой [5]. Для максимилизации работы всей системы необходимо эффективное функционирование каждого ее элемента. Поэтому предприятиям и организациям необходимо адаптировать свою деятельность к сложившейся ситуации в стране.

В настоящее время повышенное внимание ученых уделяется проблеме адаптации, которой посвящено немало научных трудов. Теория адаптации привлекает внимание представителей многих отраслей науки, в том числе специалистов, работающих в сфере экономики и менеджмента.

Изучив современную литературу по данной тематике, можно сделать вывод, что под адаптацией в экономике следует понимать приспособление экономических субъектов к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с целью повышения эффективности производства, а также получения стабильной прибыли и ее прироста. На наш взгляд, под адаптивным развитием предприятия может подразумеваться развитие предприятия в целом, то есть получение положительного экономического результата в виде роста объемов продаж, увеличения рыночной доли, возрастания доходности капитала и т. д., а также накопление определенного опыта для быстрой и эффективной адаптации предприятия при неблагоприятном воздействии внешней среды.

Для решения многих проблем, стоящих перед предприятием в период его адаптивного развития, особое внимание необходимо уделять вопросам разработки и внедрения инноваций, как в сфере производства, так и в сфере управления, так как за счет них предприятие может повысить свою эффективность и конкурентоспособность. Нововведения в настоящее время становятся необходимым условием для эффективной работы предпринимателей не только в момент оздоровления предприятия, но и когда организация находится на пике своей активности, так как они способствуют получению более высокой прибыли [2]. Отметим, что в условиях кризиса выживание на рынке возможно только при условии непрерывных улучшений, как в структуре выпуска товаров, так и в технологии их производства [3].

Введение нового механизма хозяйствования или управления, внедрение различных организационных и производственных инноваций сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив. В связи с этим многим сотрудникам приходится переживать, так же как и самому предприятию, процесс адаптации. В самом общем виде адаптация персонала к изменениям - это процесс приспособления работников к изменениям условий внешней и внутренней среды на предприятии. А в современном, динамично развивающемся обществе, в условиях жесткой конкуренции эта среда меняется постоянно [1].

Для более быстрой адаптации работников требуется разработка эффективной программы адаптации и ориентации работников на новом рабочем месте, которая должна быть тщательно спланирована, обладать ясным содержанием совершенно ясно с четким определением роли участников процесса.

Заметим, что чем быстрее работник сможет адаптироваться к новым условиям на предприятии, тем раньше он начнет работать наиболее эффективно, а следовательно, это приведет к более быстрому адаптивному развитию самого предприятия. В связи с этим можно предположить, что адаптация предприятия начнется только в том случае, когда работники, адаптирующиеся к инновациям, пройдут хотя бы половину этого процесса. На рис. 1 отображена схематично взаимосвязь процесса адаптации работников и предприятия.

**Рис. 1. Процесс адаптации, где T — время; L — степень адаптивности**

После введения инноваций на предприятии необходимо оценивать степень адаптивности работников по 10-балльной шкале, опираясь на основные аспекты адаптации работника, представленные в табл. 1 [4].

В результате оценки можно выявить, что через промежуток времени k адаптацию сотрудников организации к новым условиям можно оценить на 5 баллов. В этот момент начинается, по нашему мнению, процесс адаптации предприятия. Через промежуток времени n работники адаптируются на 10 баллов, то есть полностью приспособятся к новым условиям, а через промежуток времени 2n процесс адаптации организации будет проходить на максимально возможном уровне. Предприятие можно полностью считать адаптированным только тогда, когда новый проект полностью окупится. Таким образом, согласно представленной методике, в любой момент времени можно определить, на какой стадии находится процесс адаптации, как работников предприятия, так и самого предприятия.

Литература

1. Быковский Р. Е. Возможные стратегии адаптационного поведения персонала к изменениям на предприятии // Знание. Понимание. Умение. [Электронный ресурс]. 2009. Режим доступа: http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2008/3/Bykovskiy/.
2. Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций: Учебник. М.: ТК "Велби", изд-во "Проспект", 2005. 312 с.
3. Дынкин А. А. Инновационная экономика. М.: "Наука", 2001. 294 с.
4. Управление персоналом: 100% практика: HR-энциклопедия [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.hr100.ru/wmc/function/adaptation/.
5. Цыганов В. В. Адаптивные механизмы в отраслевом управлении. М.: "Наука", 1991. 166 с. ISBN 5-02-006774-1.

**Таблица 1. Основные аспекты оценки адаптации работника**

| Аспекты адаптации | Расшифровка | Вопросы |
|---|---|---|
| Корпоративная адаптация | Вопросы, связанные с организацией деятельности компании при внедрении нововведений | Каковы стратегические цели и приоритеты компании? Кто принимает решения? Где и какие расположены подразделения? Какова периодичность и технология планирования и отчетности? Какие действуют процедуры, регламенты? |
| Техническая (технологическая) адаптация | При введении инноваций на предприятии используется новый набор техники и программного обеспечения | Запомнить новый пароль, освоить новую модель используемой техники, разобраться в системе хранения информации |
| Профессиональная адаптация | Связана с профессиональной стороной деятельности сотрудника в организации | Хватает ли работнику знаний, умений и навыков или требуется дополнительное обучение? |
| Психофизиологическая адаптация | Приспособление к новому режиму труда и отдыха | Сменный график работы, график работы сдвинут, ненормированный рабочий день, длительные командировки |

# «ПАПИЛЛЯРНЫЕ УЗОРЫ В БИЗНЕСЕ»

Уважаемые читатели, представляем вашему вниманию фрагмент из новой книги известного вам Бориса Хигира «Папиллярные узоры в бизнесе». Его методика определения важных, но скрытых поведенческих моделей человека по ФИО и физиогномике вам уже хорошо известны. Теперь автор обращает ваше внимание на еще одну методику — папиллярные узоры пальцев человека. Мы рекомендуем вначале изучать себя...

Полный текст книги в подарок всем подписчикам журнала вы можете скачать на сайте www.top-personal.ru в разделе «Подарки читателям».

*Б. Хигир*

*Продолжение. Начало в номерах 9, 10, 11, 12, 13, 16*

**Рисунок 35.**
**Линия идет отвесно вниз к основанию узора, боковые линии образуют углы**

## МУЖЧИНЫ

Мужчины с таким рисунком на пальце приходят в бизнес, чтобы создать новую систему согласно своим наработкам. Это чаще инженеры, конструкторы, т. е. люди думающие. По характеру они великодушны и бескорыстны, независимо от того, кто к ним обращается за помощью, они никогда не преследуют свою выгоду. Некоторым из них в бизнесе приходится сложно, но через короткое время они достигают своей цели, создав свою фирму, где и являются генеральными директорами. Мужчины с первой группой крови в зависимости от отчества могут стать владельцами казино. Мужчины, родившиеся в ноябре с первой группой крови в сочетании с упорством в достижении цели, имеют возможность быстрого взлета, потому что правильно подбирают сотрудников — в основном это профессионалы, для такого мужчины очень важно, какой у него персонал. Он, как правило, добивается своего, этот мужчина — хороший психолог, и обмануть его невозможно. Его жизненный путь отнюдь не усыпан розами, ему всего приходится добиваться немалым трудом. Он очень порядочен в отношениях с коллегами, которые его окружают. Иногда это сказывается на карьере, однако другим он быть не может. Родившиеся в декабре с третьей группой крови долго ищут подходы к тем, кто родился в феврале, ноябре. Иногда они с трудом приходят к согласию при обсуждении внутренних вопросов. При этом такие мужчины обладают исключительной силой воли, решительностью, всегда борются за справедливость. Иногда в беседах с коллегами их раздражают любые противоречия, такой мужчина считает, что всегда прав. По своему характеру и поведению он независим и свободолюбив, не поддаётся влиянию. Выдает оригинальные идеи, обладает напористостью в достижении цели. Родившиеся зимой болезненно переносят критику, иногда могут затаить зло.

Стремятся как можно больше узнать о бизнесе и зарубежной экономике, чтобы сделать анализ. Они неутомимы в приобретении новых знаний, умело применяют их в работе, например, в банке. При необходимости могут пойти на риск. Полагаются только на себя, обладая хорошей рабочей интуицией. С высшим начальством бывают трения, но начальство прислушивается к их мнению, оно ценит их как работников, потому что такие мужчины работают на высоком уровне. Они не любят спорить, чаще отмалчиваются. Как руководители — очень строги, требовательны, но справедливы, их слово — закон.

### ЖЕНЩИНЫ

Многие женщины с таким рисунком имеют отношение к бизнесу. Они когда-то работали товароведами и продукцию знали хорошо, однако вскоре все поменялось, перестроилось. Но так как специальность их — нужная, они теперь работают руководителями продаж, руководителями отдела поставок. Успех их во многом зависит от имени-отчества, месяца рождения, группы крови. Женщины с третьей группой крови по характеру устойчивы, внимательны — например, они знают как правильно составлять отчеты в определенной работе, имеют опыт работы. В работе тщательно взвешивают каждое свое слово и действие, своим опытом они делятся с молодыми, знают, как исправить любую ошибку в процессе работы, всегда в курсе всех событий в супермаркете, где они возглавляют магазины. К ним можно обратиться со сложностями в работе в любую минуту — они подскажут любому из сотрудников, как следует поступить. Родившаяся в феврале всегда должна быть в центре всего, что происходит, например, в банке. Если у нее четвертая группа крови — она эмоциональна, справедлива, настойчива, принципиальна. В работе ей никогда не изменяет уверенность в себе и своих силах. Она трудолюбива. Может работать главным бухгалтером, руководить отделом бухгалтерии. Она посещает все семинары, на которые ее приглашают, ей это очень интересно. Читает специальную литературу о бухгалтерском деле, чтобы быть в курсе всего, что происходит нового в этой области. Такая женщина резко пресекает попытки подчиненных неправильно заполнить разные реестры, она их за это наказывает. Но об интуиции она даже слышать не желает, считая ее несовместимой с интеллектом и здравым смыслом. В спорных вопросах по бухгалтерии предпочитает не торопиться, выждать, пока противник сделает первый шаг. Она не подписывает документы, пока не вникнет и не изучит суть документа.

**Рисунок 36.**
**Прямые и изогнутые лини расположены в беспорядке**

### МУЖЧИНЫ

Характер у мужчин с таким рисунком на пальце зависит от имени-отчества, месяца рождения и группы крови. Если мужчин с первой группой крови назначают руководить большим торговым магазином, даже без образования, они быстро осваиваются, и с их приходом все постепенно приходит в порядок. Такой мужчина постепенно поднимает производство до мирового уровня, при этом ценит деловых и талантливых людей и первое время у них учится. Надо отметить, что как руководитель он строг и требователен, но справедлив и относится ко всем ровно. Если возникает какая-нибудь неприятная ситуация, он выслушивает все стороны, потом делает свое заключение. Провинившимся на первый раз обычно просто ставит на вид. Родившиеся в январе очень расчетливы в бизнесе, имеют свою систему подхода к торговле, это люди риска. Если мужчина со второй группой крови работает начальником отдела продаж, он любит критиковать сотрудников и способен как психолог подмечать их ошибки и недостатки, но не с целью обвинить, а наоборот, всегда готов помочь и исправить положение на фирме или в банке. Он всегда вызывает симпатию у коллег своими добрыми намерениями, готов всегда вникнуть в сложную ситуацию и найти причину. Где бы он ни работал — изобретателен и чаще проявляет инициативу, чем претворяет в жизнь свои изобретения, для того чтобы повысить уровень труда коллег. На любой крупной фирме он — рабочий мозг всего коллектива, а осуществлять задуманное предоставляет сотрудникам. Где бы он ни работал, в коллективе у него нет недоброжелателей. Он долго присматривается к коллеге, прежде чем станет его приятелем. По своему характеру не может доверить работу необязательному человеку, тщательно подбирает себе напарника. Родившийся в ноябре с первой группой крови обладает сильной волей, инициативен в работе. Если он экономист, то стремится достичь совершенства во всем, поэтому посещает курсы повышения квалификации. Если он руководитель банка, то недоверчив, не любит лишних осложнений и чрезмерного риска. Всегда в работе полагается на себя, проверенных коллег и на удачу. Иногда в коллективе он ярый спорщик, вечно доказывает свою правоту, но чаще всего бывает не прав.

### ЖЕНЩИНЫ

Характер у таких женщин бывает очень сложным. Но они вдумчивы, некоторые обладают удивительной работоспособностью, упорно движутся к цели. Чтобы,

например, стать руководителем отдела поставок, прилагают много усилий: учатся в Торговой академии, чтобы хорошо знать экономику и бухгалтерию. Такие женщины обладают удивительной выдержкой и хладнокровием, терпеливы, преодолевают любые трудности, не любят жаловаться, что им трудно работать. На работе они оценивают все происходящее сообразно собственным критериям. Влиять на нее нелегко, заставить переменить решение невозможно. Бывает даже, что переубедить ее, если она не права, — дело почти безнадежное. Уверенность у таких женщин граничит с высокомерием, они не согласны на второстепенную роль на работе. В своих поступках руководствуются логикой, умны, расчетливы, но им недостает воображения, вдохновения. Они требовательны и к себе, и к коллегам. Женщина, родившаяся в декабре с четвертой группой крови, на претензии в свой адрес со стороны коллег отвечает бурно, и бывает трудно противостоять ее натиску. Она необыкновенно трудолюбива, обаятельна. Несмотря на то что у нее сложный характер, у нее много друзей и коллеги ее уважают. Она может поругаться с высоким начальством. Она независима, сильна, с мужским характером. На работе общается в основном с мужчинами, ей с ними намного легче, они ее лучше понимают и идут навстречу по работе. Родившиеся в марте с третьей группой крови, в зависимости от отчества и месяца рождения, — спокойные. Для них хорошо работать в отделе поставок бухгалтерами, свою специальность знают хорошо, стремятся, чтобы документы были прозрачны и находились в порядке.

**Рисунок 37.**
**Одна или несколько линий образуют петлю**

## МУЖЧИНЫ

Мужчины с такими линиями стараются держаться скромно, но по характеру они стремительны в работе, бизнес для них — это сложная работа, некоторые — фантазеры, стремятся добиваться высоких результатов в работе. Однако они надежны в делах, на них можно положиться с легким сердцем. Таким мужчинам не следует быть руководителями, эта ноша им не по плечу. А исполнители из них выйдут безупречные, на вторых ролях они прекрасно могут справляться на большой фирме или в банке. Обладают аналитическим умом, быстро ориентируются в тупиковой ситуации. Умеют сплотить любой коллектив, являются инициаторами всех начинаний, душа коллектива. При этом в зависимости от имени-отчества, месяца рождения и группы крови обладают редким даром преуспевать во всех сферах деятельности. По характеру такой мужчина легко находит общий язык в любом коллективе, и даже со сложными коллегами. Он никогда не задает глупых вопросов, не любит надоедать своими советами и не стремится кого-либо перевоспитывать. Многие коллеги его уважают и понимают, когда он подает идеи, например как торговать с прибылью для них. В душе он карьерист, но тяжело продвигается по служебной лестнице. Родившийся в марте с третьей группой крови в зависимости от отчества в коллективе спокоен, настойчив в достижении цели, общителен, старается не замечать недостатков других, а если рассердится, то ненадолго, если вспылит, то быстро отходит, не злопамятен. По способностям может быть руководителем. В работе

неспешен, вдумчив, деловит, все просчитывает, умеет вести деловые переговоры, которые всегда заканчиваются подписью сторон. Главный его козырь в работе — необычайно спокоен, умеет решить любой вопрос на разных уровнях без шума, не повышает голоса. Родившийся в ноябре с третьей группой крови — независимый, любые попытки навязать ему чужую волю пресекает, вечный борец за законность и справедливость. Во всех конфликтах неизменно становится на сторону проигравшего в споре с высоким начальством. Не склонен менять взгляды, если составил представление о чем-либо — переубедить его невозможно. Ему свойственны целеустремленность в работе, сила и воля в характере, его нелегко запугать. В конце концов он добивается задуманного. У него неплохо развит интеллект, но если он преследует высокую цель, то ему надо научиться быть снисходительным, воспитать в себе дружелюбие к окружающим его сотрудникам, терпимость к недостаткам других.

## ЖЕНЩИНЫ

Женщины с таким рисунком обладают сложным характером, поэтому нежелательно, чтобы они работали продавцами. Если женщина по профессии экономист, рождена в июле со второй группой крови — она спокойна, остроумна, целеустремленна, хороший специалист, поэтому ей можно доверять сложную работу, она не сделает ошибок. Если она экономист, то стремится быть совершенным экономистом. Расчетливая, она знает, как уложиться в бюджет и при этом получить наибольшую выгоду от затрат.

Женщина с таким рисунком — «сова»: по утрам она с трудом просыпается, поэтому всегда старается выйти на работу во вторую половину дня. В коллективе держится спокойно, не создает конфликтных ситуаций, очень внимательна к коллегам, не стремится стать руководите-

лем, ей нужна спокойная работа. Эти женщины — надежные работники, никогда не подведут. Работают стабильно, с большой отдачей знаний, умеют выполнять сложные задания, задержатся на работе, но сделают дело до конца. Тщательно продумывают все варианты, но не любят кропотливой и регламентированной работы, хотя и выполняют ее старательно и аккуратно; не терпят медлительности. В коллективе стремятся к лидерству, к успеху, если надо — помогают коллегам. Могут быть хорошими организаторами, профсоюзными вожаками, у них твердый характер и большая сила воли. Не любят менять место службы, долго могут колебаться, прежде чем сделать решительный шаг. Но если уж такая женщина надумает поменять работу, удержать ее будет невозможно. Родившаяся летом отзывчива, умеет сочувствовать, не мстительна — даже если с кем-то поссорится, то быстро отходит, всегда готова прийти на помощь тому, кто в этом нуждается. Не любит пустопорожних разговоров. Со временем может стать заместителем управляющего.

**Рисунок 38.**
**Линия образует внутреннюю петлю**

## МУЖЧИНЫ

Мужчина с таким рисунком среди коллег не терпит рукоприкладства, поэтому старается всех примирять. Успеха с таким рисунком на пальце в делах добивается благодаря ясному мышлению и аккуратности, четкому исполнению работ, которые ему поручает начальник. Его нелегко ввести в заблуждение, он сразу чувствует ложь; документы, которые ему нужно подписать, тщательно просматривает. Родившийся в феврале не с каждым начальником найдет общий язык. Карьеру он делает медленно из-за выжидательной позиции, но никогда не теряет надежды стать руководителем в банке. В зависимости от своего имени — оптимист по натуре, весельчак в компании, юморист в коллективе, рассказчик на праздниках и застольях. Со всеми он поддерживает приятельские отношения, не бывает грубым или резким. В силу своего характера трудно меняет место работы, предан делу, умеет найти подход к руководителю, но льстить не любит. За что бы этот мужчина ни взялся, все выполняет наилучшим образом, все доводит до конца.

Мужчина, родившийся в феврале со второй группой крови, может руководить крупным коллективом: быть директором завода, крупной торговой фирмы. Он очень образован и смел в своих новациях. Занимая руководящую должность, прост в общении, всегда примет любого подчиненного, внимательно выслушает, не перебивает, если возникнут какие-то вопросы — запишет, а потом спросит. Честно говорит, в его ли компетенции помочь или нет, но в основном старается помочь.

Мужчина, родившийся в мае с четвертой группой крови, хитроват, обладает гибким умом, упрям, хотя и не настолько, чтобы вызвать неприязнь окружающих. Однако работу выбирает только выгодную для себя и, преодолевая природную лень, старается сделать карьеру. К любому заданию относится со всей серьезностью, ему доверяют сложные задания. Он может занимать на крупной фирме ответственные посты — сначала на подмене, а со временем его назначают руководителем. Он многое прощает коллегам, но не любит, если его лояльность расценивают как мягкотелость.

ИД
ПРЕДЛАГАЕТ РАССЫЛКИ (DIRECT-MAIL) ВМЕСТЕ СО СВОИМИ ЖУРНАЛАМИ ВАШИХ РЕКЛАМНЫХ МАТЕРИАЛОВ (БУКЛЕТЫ, КАЛЕНДАРИ, ЛИСТОВКИ, МАХ ФОРМАТ А4)
(495)543-16-07, 543-16-12

## ЖЕНЩИНЫ

Женщина с таким рисунком на пальце решительна и предприимчива в экстремальных ситуациях. Данное ей поручение доводит до конца, обладает сильной волей. В зависимости от имени-отчества, месяца рождения и группы крови у нее ритмический склад ума, хорошо развитая интуиция, которая помогает ей в работе. Ей больше нравится работать с мужчинами, с ними она чувствует себя спокойнее. При поступлении на новую работу вначале трудно сходится с сотрудниками своего отдела, долго проверяет их чувства к себе. В работе она исполнительна и старается больше наблюдать, чем говорить. При работе в банке или бухгалтерии старается правильно заполнять документы, если в чем-то сомневается — все спрашивает. В силу своего характера никогда не преступит запретного, не способна на подлости. Ее критериями являются такие ценности, как ум, эрудиция, интеллект, профессионализм в работе. В коллективе она старается проявить себя наилучшим образом; если ей кто-то не нравится, она продолжает здороваться, но в душе — ненависть. Она — личность сильная. Если рождена в декабре — тщеславная, самолюбивая, умеет добиться своего на работе. Внешне кажется суховатой, строгой и серьезной, но в глубине души чутка, внимательна к коллегам. Она остается после работы, если надо доделать какой-нибудь отчет.

Б. Хигир

# БОРИС ХИГИР: ЛЮДЕЙ С ПЕРВОЙ ГРУППОЙ КРОВИ НЕЛЬЗЯ ПОВЫШАТЬ ДО НАЧАЛЬНИКОВ

Борис Хигир, специалист по нетрадиционным методам оценки и подбора персонала, автор множества книг на эту тему. Человек для него — открытая книга, которую он читает без цензуры, зачастую резко и прямо, не стесняясь выражений. Одни опасаются Хигира, другим его теории кажутся сомнительными — тем не менее, известно немало случаев, когда Борис Юрьевич давал человеку точную характеристику по одному только голосу. В чем секрет этого фокуса? Что может отчество сказать о человеке? И могут ли нетрадиционные методы подбора персонала помочь компании выбраться из кризиса? Об этом мы спросили у профессора психологии Бориса Юрьевича Хигира.

**Борис Юрьевич, на конференции «Мотивация персонала в условиях кризиса» Вы дали острую критическую оценку всем спикерам. Вы действительно считаете, что ваш метод — единственно правильный и эффективный при подборе людей в компанию?**

— Да! То, что было на конференции — одна сплошная терминология. Каждый по-своему трактовал проблему, но по существу ничего сказано не было. Не прозвучало сути — глубокой, научной и правильной. Люди, которые выступали, они не знают конкретной практической психологии. А мой метод уже отработан. По результатам моей работы есть солидная статистика, и она действительно верная. Конечно, бывают осечки, но процент очень маленький.

**Почему же тогда курс «Нетрадиционные способы подбора персонала» до сих пор не ввели в университетах?**

— Люди меня боятся, боятся моих слов. Как только я начинаю говорить, характеры окружающих сразу раскрываются. В том числе, характеры руководителей, которые после моих слов сильно рискуют потерять свой авторитет. На самом деле я считаю, что нужно открыть школу психологии и обучать в ней hr-ов. Будет школа — будут правильные люди, которые будут отбирать персонал не по пять часов, а гораздо быстрее. Проблема в том, что современный кадровик не может между строк распознать афериста, пусть и с высшим образованием. В отделе кадров обязательно должен работать психолог.

**Во многих hr-отделах есть психологи с высшим образованием, но они не работают по Вашей методике...**

— Знаете, сейчас многие становятся психологами, потому что больше никуда поступить не смогли. Не умеют считать, не разбираются в математике, физике, кибернетике. К тому же на психологических факультетах учат определять человека не по имени, не по лицу, а по тестам. Но тесты создаются человеком, а человеку свойственно ошибаться. Еще одна проблема: сегодня психологов обучают не практическим вещам, а философии. Выпускник психологического факультета знает много теории, но не сможет определить потенциал человека по голосу или группе крови.

**По группе крови?**

— Да. И очень легко. К примеру, у человека первая группа, и зовут его Николай Игоревич. Такого нельзя брать в руководители. Почему? Это человек настроения, легко взрывается. Люди с первой группой крови очень эмоциональные. А вот Андрей Иванович со второй группой крови, напротив, может руководить, спокойно относится к подчиненным, характер уравновешенный. Третья, четвертая группа — это люди для вторых ролей. Они исполнительные, хорошо умеют анализировать ситуацию.

**Есть ли имена, обладателей которых вообще не стоит приглашать на собеседование?**

## В ОТДЕЛЕ КАДРОВ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ ПСИХОЛОГ

— Вряд ли. Нужно смотреть не только на имя и отчество. Если, к примеру, приходит Алексей Михайлович и очень вяло с вами разговаривает — его не стоит принимать, у него состояние депрессии, с таким кашу не сваришь. Вслед за Алексеем Михайловичем заходит Эдуард Игоревич. Его, наоборот, можно взять на работу — причем руководителем какого-нибудь звена.

**Это все, что нужно, чтобы стать руководителем? Зваться Эдуардом Игоревичем?**

— Для определения характера имеют значение многие факторы. Голос, имя, отчество, месяц рождения, почерк. Когда есть возможность, я рассматриваю все в комплексе. Тип темперамента тоже очень важен. Первыми лицами нельзя ставить холериков, только сангвиников и меланхоликов. А холерики — отличные заместители, они все быстро исполняют. Да, у них присутствует некая неорганизованность, но это тоже зависит от имени и отчества. Например, холерик по имени Михаил Петрович будет быстро все вос-

## ПЕРВЫМИ ЛИЦАМИ НЕЛЬЗЯ СТАВИТЬ ХОЛЕРИКОВ, ТОЛЬКО САНГВИНИКОВ И МЕЛАНХОЛИКОВ. А ХОЛЕРИКИ – ОТЛИЧНЫЕ ЗАМЕСТИТЕЛИ

принимать, запоминать, это человек надежный, будет защищать свое поприще. Точно так же Ирина Петровна, Ирина Александровна — эти имена указывают на хорошую память, развитую логику и эмоциональную стабильность.

**А может ли быть вспыльчивой Ирина Петровна?**

— Может. Но только под влиянием физиологии. У женщин многое связано с физиологическими процессами.

**Если бы к Вам на собеседование пришла женщина по имени Алла Борисовна Пугачева, Вы бы взяли ее на работу?**

— Возможно, но только на вторые роли. Всех Борисовичей можно брать только на вторые роли. Они чересчур эмоциональны.

**А если бы пришел Дмитрий Анатольевич Медведев?**

— Дмитрии Анатольевичи — люди спокойные, они умеют говорить, располагать к себе людей. У них очень многое от мамы в характере и поведении. Почерк обычно уравновешенный, слегка набок. Они умеют четко обозначать задачи и рассчитывать свои действия, никогда не рубят сгоряча. Не кричат на своих подчиненных. Дмитрии Анатольевичи — хорошие руководители в любой профессии.

**Что бы Вы сказали на собеседовании человеку по имени Роман Аркадьевич Абрамович?**

— Что он не любит писать и любит много говорить. Что он — очень предприимчивый человек, целеустремленный, с деловой хваткой. Романы Аркадьевичи могут работать в разных сферах, легко приспосабливаются. Но вообще человек с таким именем не проявляет большой самостоятельности в карьере. Если он добивается головокружительных успехов, это значит, что кто-то стоит за его спиной, обеспечивает тыл.

**В чем суть технологии? На характер человека влияет количество гласных и согласных в имени? А может быть, все дело в истории имен (предположим, после Петра I все Петровичи — властные люди, лидеры)?**

— История ни при чем. Это биологическая система: характер передается от родителей детям, и очень большое значение имеет отец. Даже если женщина пережила искусственное оплодотворение, в характере ребенка будут преобладать черты донора. К примеру, донором был Николай, а растил и воспитывал Владимир — ребенок будет обладать характеристиками Николая. С отчеством к нам приходит многое. Александровичи, Игоревичи, Дмитриевичи, Олеговичи, Борисовичи, Степановичи — это люди с очень сложным характером.

**С отчеством понятно, от наследственности никуда не денешься. А имя? К выбору имени ребенка, получается, родители должны относиться крайне скрупулезно? Ведь оно может изменить всю его дальнейшую судьбу.**

— Конечно. Очень важно, чтобы звуковой ряд был гармоничен, имя с отчеством хорошо сочеталось. Как, например, Игорь Владимирович. Но вообще Игори в раннем возрасте все неспокойные — истеричные, непослушные, повышенное упрямство... Еще я не советую родителям сокращать имена, называть уменьшительно-ласкательными именами своих детей. Полина — это не Полечка, Ира — не Иришка. В этом смысле стоит проявлять строгость.

**Жену свою Вы по имени подбирали?**

— Да! У меня Наташечка. Мы с ней встретились случайно, в парке. Я не знаю, сошлись бы мы с ней или нет, если бы ее по-другому звали. Дочку нашу зовут Ася. Окончила Академию управления персоналом, работает в отделе кадров. Постоянный карьерный рост. Умная девочка.

**Вам проще определить характер по имени или по лицу?**

— Для меня это не имеет значения. Хоть по звуку. Каждую пятницу я работаю в прямом эфире на одном из телеканалов. Очень много звонков. Иногда человеку достаточно просто представиться, чтобы я с 90% точностью рассказал, что он из себя представляет. Вообще по лицу, конечно, интересно читать характер. Смотрю на форму носа и ушей, толщину губ, цвет глаз...

**А если человек сделал пластическую операцию?**

— Это труднее, конечно. Однажды я участвовал в следующем эксперименте: нужно было «прочитать» человека в гриме, с на-

**ДАЖЕ ЕСЛИ ЖЕНЩИНА ПЕРЕЖИЛА ИСКУССТВЕННОЕ ОПЛОДОТВОРЕНИЕ, В ХАРАКТЕРЕ РЕБЕНКА БУДУТ ПРЕОБЛАДАТЬ ЧЕРТЫ ДОНОРА**

клеенной бородой. Я дал точную характеристику. Если человек сделал пластическую операцию, у него все равно осталось имя, отчество, месяц рождения. Плюс жесты, мимика, звуки, гримасы, почерк — все это имеет колоссальное значение.

**Характер человека проявляется в чертах его лица. Может ли быть обратная связь? Может ли пластическая операция изменить черты характера?**

— Мне кажется, такое невозможно. Характер, как я уже сказал, — это генетический, биологический уровень.

**По Вашему мнению, знак Зодиака влияет на личностные характеристики? И как расположение звезд в момент рождения человека сочетается с влиянием со стороны имени и отчества?**

— Все это чушь. Часто получается так, что по знаку Зодиака характер один, по имени — совершенно другой. И верным оказывается определение по имени. Астрологи, я считаю — люди не совсем здоровые. Почему, если они знают все, ни один астролог не предсказал кризис?

**О кризисе. Как Вы думаете, нетрадиционные методы подбора персонала могут помочь компаниям справиться с непростой экономической ситуацией?**

— Нет, потому что, на мой взгляд, кризис — это очень удобная система для наших предпринимателей. На кризисе делаются большие деньги. К тому же это время, когда можно уволить всех ненужных, слабых, непонимающих людей. Благодаря моей методике на освободившиеся места можно набрать сильных, которые принесут большую пользу компании.

**По Вашему мнению, может ли быть текучка кадров иногда полезной? Ведь это прилив свежей крови и новой энергии.**

— Нет. Никакой пользы. Текучка не создает внутреннего фундамента, который должен быть у каждого предприятия. И фундамент этот начинается с приема людей.

# КОНФЕРЕНЦИЯ «КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ: КОНЦЕПЦИИ, ВОПЛОЩЕНИЕ, РЕЗУЛЬТАТЫ»

Обучать или не обучать? Вот в чем вопрос. Особенно остро он стоит сейчас, в период сложной экономической ситуации, когда на счету каждая копейка бюджета и каждая минута рабочего времени. Однако, по закону природы, организм выживает только тогда, когда темп развития равен или превосходит темпы изменений, происходящих в окружающей среде. Этот закон прекрасно известен участникам конференции «Корпоративное обучение: концепции, воплощение, результаты», которую 12 марта организовал Международный институт менеджмента ЛИНК, лидер в области корпоративного обучения. Перед участниками конференции стоял вопрос: как обучаться более эффективно, чтобы организм компании не просто выжил, но и эволюционировал. Мы приводим выдержки из докладов спикеров — представителей известных российских компаний.

**Андрей Зинченко, проректор по корпоративному обучению МИМ ЛИНК:**

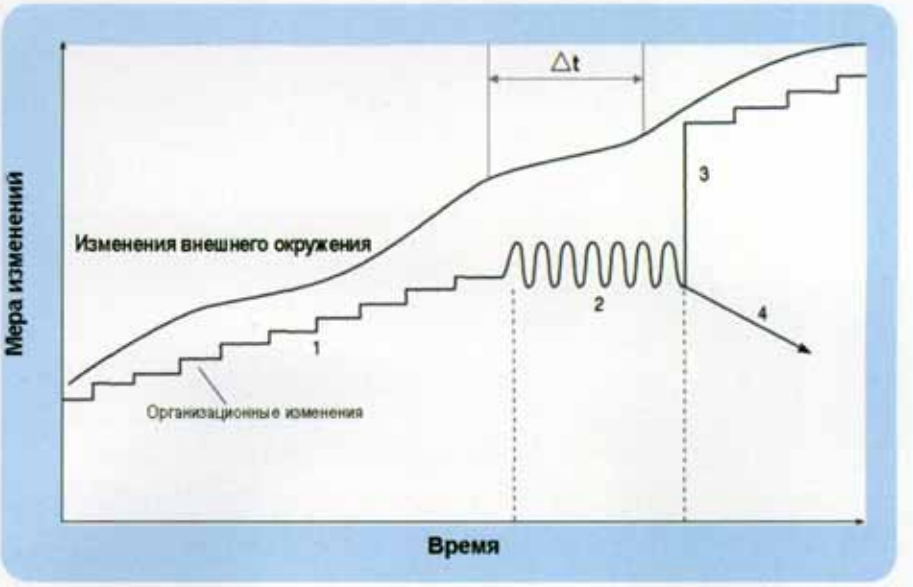
— Конференция проходит в период интереснейший и в то же время напряженный. Период стрессовый — прежде всего для тех, кто работает с людьми. Мы очень быстро прошли тот этап, когда считалось неприличным произносить слово «кризис», и теперь в наших докладах он присутствует как явление, от которого никуда не денешься. Вряд ли мы будем претендовать на роль экспертов, которые знают, что произойдет завтра, послезавтра, к лету и через год — но, по крайней мере, мы знаем, что происходит сейчас. И можем обменяться мнениями, честно и открыто.

**Михаил Григорьев, проректор по маркетингу МИМ ЛИНК:**

— Хотелось бы подчеркнуть важность образования и развития менеджеров в любой экономической ситуации, поскольку менеджеры — это главный ресурс любого предприятия. Кризисы — явление цикличное, и эксперты оценивают их периодичность как один раз в десять лет. Предприятие же живет намного дольше. Поэтому необходимо закладывать кризисы в график своего развития и быть к ним готовыми, как к закономерному явлению. Существует достаточно известная модель — модель Джонсона. Верхняя кривая указывает на постоянные изменения внешней среды. Расстояния между этими изменениями — это чаще всего кризисы. Согласно модели Джонсона, организация успевает адаптироваться к мелким изменениям извне. Но в момент сложной неопределенности начинается стратегический дрейф. И он приводит к тому, что слабые предприятия покидают рынок, а сильные выходят на новый уровень развития.

**Марина Морозова, начальник службы персонала ЦМРЗ-филиала ОАО «Мосэнерго»:**

## Стратегический дрейф

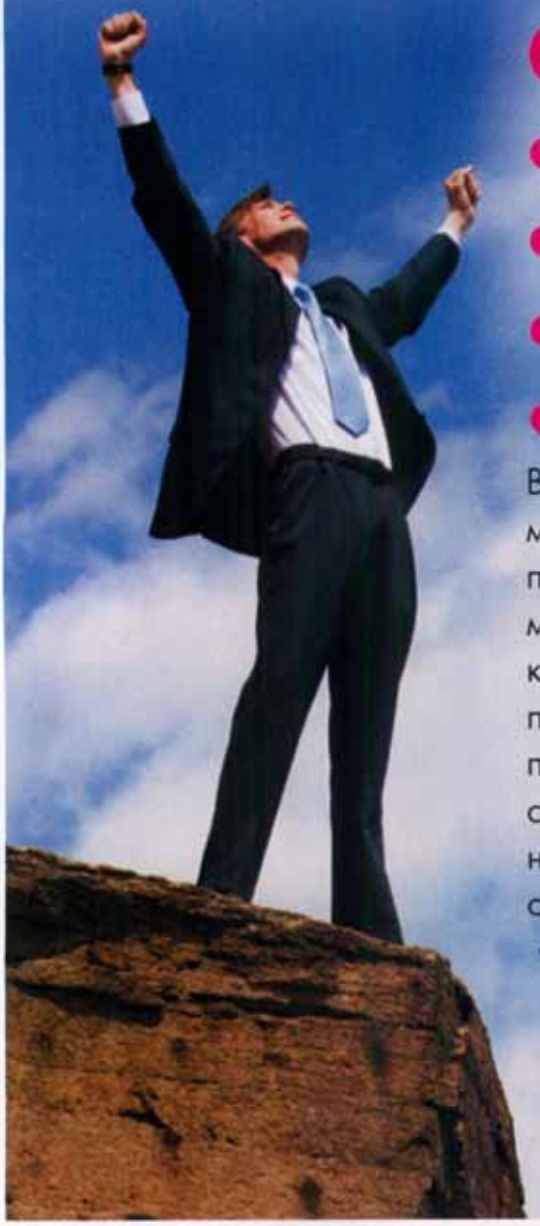



(Johnson)

OU Business School
LINK

# ВСЕ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕМЫ, ЕСЛИ ВЫ ЗНАЕТЕ КАК

**Международный институт менеджмента ЛИНК и Школа бизнеса Открытого университета Великобритании открывают для Вас путь к вершинам управленческого мастерства**



## КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ:

- Менеджмент
- Персонал
- Маркетинг
- Финансы

Весь передовой европейский опыт в области менеджмента сжат до инструментария к применению. Вы познакомитесь с концепциями и моделями менеджмента, а также контекстом, в котором их уместно использовать. Все задания построены на обращении к собственной практике и выработке рекомендаций по её совершенствованию. Ситуация, в которой находится компания на рынке, станет личной case-study студента с самых первых занятий.

+7 (495) 781-26-33/36
zinchenko@ou-link.ru
**www.ou-link.ru**

Accredited by Association of MBAs

— Какие в принципе существуют стратегии преодоления кризиса? Первое — это прорыв, поиск новых возможностей; второе — удержание клиентов путем повышения качества; третье — сохранение бизнеса, пережидание кризиса за счет сокращения издержек; наконец, четвертое — это агрессивный захват доли рынка, поглощение мелких игроков. Наиболее часто встречается третий вариант. Но мы сейчас стараемся занять первую позицию — поиска новых возможностей.

Я согласна, что получение бизнес-образования — это очень значимо, но введение его на своем рабочем месте, это задача далеко не простая. Наша компания настолько оказалась в состоянии изменений, что пришлось переделать все HR-методики, которые существовали на протяжении шестидесяти лет. Представьте, новые пришедшие руководители — их пять человек, а общий управленческий аппарат — двести человек. И эти пятеро должны объяснить этим двумстам, которые полвека жили спокойно, что хорошая жизнь — она закончилась. Закончилась не потому, что пришли пять новых директоров, а потому что перед компанией стоят новые задачи. И нужно быть готовыми ко всему. Я в своем отделе даже ввела штраф сто рублей за фразу «мы этого раньше не делали».

**Вениамин Каганов, ректор корпоративного университета ОАО «Норильский никель»:**

— За последние пять-шесть лет мы так оптимизировали управленческие процессы, что уволить кого-либо на наших предприятиях без ущерба для производства невозможно.

В нашей компании и рабочие, и управленческие кадры должны строго по графику проходить обучение. Именно это и делает промышленную сферу бессмертной. И при всем желании посмотреть, нельзя ли что-нибудь «урезать», оказывается, что нельзя: это грозит потерей работоспособности.

**Марина Бочкарева, начальник управления обучения и развития персонала ЗАО «Банк Русский стандарт»:**

— В сфере подготовки кадров приоритеты сменились: на второй план отошла начальная подготовка, а повышение квалификации выдвинулось на первый план. Сегодня акцент ставится на краткосрочные задачи, все стали мыслить более короткими временными отрезками. Для того чтобы выжить, эффект должен быть сегодня, обучение должно быть максимально результативным. В этом нам очень помогает ЛИНК, который славится своим практико-ориентированным образованием и быстрым качественным эффектом от обучения. Просто мы не можем сегодня позволить себе вкладывать в долгосрочное обучение с отсроченным эффектом.

Также в нашей компании наблюдается тенденция к обучению на рабочем месте, когда происхо-

дит непосредственная передача опыта от коллеги-специалиста. В условиях изменений меняется роль руководителя: начальник, как высококвалифицированный преподаватель, активно включается в процесс. Но в данной практике есть и негативные моменты: сотрудники, которые являются наставниками, должны одновременно и обучать, и работать. И распределить свое время — далеко не просто.

**Александр Мартынов, заместитель министра промышленности Московской области:**

— Министерство промышленности Московской области заинтересовано в том, чтобы организации были успешны, темпы развития были достаточно высокими, чтобы люди имели соответствующий социальный статус и высокую заработную плату. Поэтому мы направляем свои усилия на решение кадровых проблем. Да, кадровые службы решают проблемы подбора и обучения персонала в крупных компаниях, в холдингах. А среднему и малому бизнесу — намного тяжелее. В связи с этим мы создаем центры подготовки кадров для организаций промышленности и науки, выделяем гранты бизнес-школам, где либо бесплатно, либо со значительными льготами менеджеры проходят обучение. Власть активно пытается помочь организациям решать кадровые проблемы.

**Андрей Усков, начальник отдела обучения и развития персонала ОАО ОГК 1:**

— С чем мы вступили в 2009 год? С бюджетом, равным 65 процентам от 2008 года. А ведь тратить на обучение персонала, как оказывается, выгодно. Наши расчеты эффективности обучения наглядно демонстрируют рост прибыли, если обучать персонал. В 2008 году, предвидя грядущий кризис и сокращение бюджета на обучение, ОГК-1 обучила персонала на 30% больше нормы, создав тем самым задел на 2009 год. Имея этот задел, мы уверены в успешном преодолении вызовов, которые бросает нам нынешняя ситуация.

Кроме обучения менеджеров в бизнес-школе ЛИНК, какие еще формы обучения внедряются у нас? Во-первых, научно-практическая конференция. Название традиционное, не думаю, что им можно кого-то удивить. Для нас конференция — это способ получить десятки проектов, которые делают молодые специалисты. Наше требование ко всем проектам — обязательный расчет экономической эффективности. Мы ощутили большую заинтересованность со стороны сотрудников, огромный потенциал и желание работать экономически эффективно. Во-вторых, система on-line обучения. Сейчас мы активно прорабатываем с контрагентами систему аренды курсов: мы не готовы платить большие деньги за обучение, которое нам будет необходимо всего полгода.

Также мы проводим конкурсы профессионального мастерства, вовлекая в них большое количество участников: сотни, тысячи людей. Проводим и соревнования оперативного персонала. Мы сделали очень хорошую систему соревнований. Это малозатратный способ подготовки кадров, очень эффективный, с точки зрения повышения квалификации. Программу соревнований мы меняем каждый год, адаптируя ее под текущие условия.

**Ирина Жук, директор Управления по обучению и развитию персонала ООО «ХК «Росгосстрах»:**

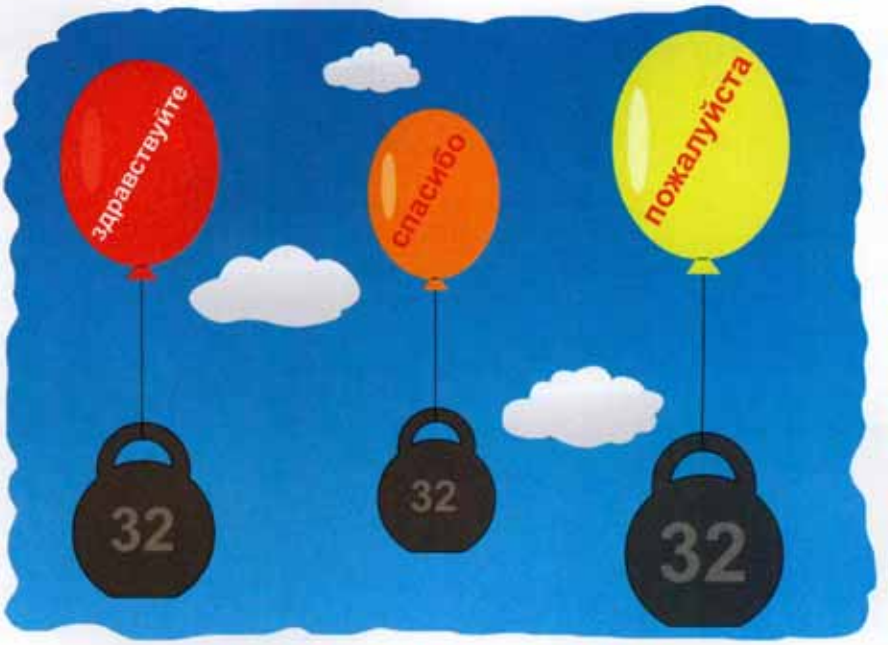
— А учит кто? В первую очередь, внутренние тренеры и преподаватели: 73 тренера и 51 преподаватель внешней бизнес-школы. Это большая армия людей, которые хорошо знают наш бизнес и оперативно реагируют на окружающие изменения. Для нас очень важна актуальность знаний.

Я всегда повторяю, что мы занимаемся не образованием, а бизнес-обучением. Цель бизнеса — прибыль. Значит мы обучаем людей для того, чтобы они приносили нашей компании максимальный доход.

**Сергей Щенников, ректор МИМ ЛИНК:**

— Сегодня цена ошибки крайне высока. Обучать персонал в непростой экономический период, безусловно, — решение мудрое. Современные образовательные модели позволяют получать результат здесь и сейчас, при этом образование может быть долгосрочным, и здесь нет противоречий. Образование должно обеспечивать непрерывное совершенствование менеджеров, но при этом необходимо постоянное изменение человека и его бизнеса. Тот, кто не может измениться сам, не сможет изменить ничего вокруг.

То образование, которое нацелено на формирование единого ментального пространства, единого языка общения, единых коммуникативных каналов — именно оно будет максимально полезным в этой ситуации. И задача предоставления образования такого уровня является одной из тех задач, которые на протяжении многих лет успешно реализует наша бизнес-школа.




# ВЕЖЛИВОСТЬ И КУЛЬТУРА ПОВЕДЕНИЯ НЕ ТРЕБУЮТ ДЕНЕЖНЫХ ЗАТРАТ. НО ЭТО СПЛОШЬ И РЯДОМ В САМЫХ РАЗНЫХ КОМПАНИЯХ ДАЕТ КОММЕРЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

24 февраля состоялся Круглый стол «Современные проблемы делового этикета и протокола в бизнесе», организатором которого выступил журнал «Секретарское дело».

О практической ценности мероприятий данного формата высказался модератор Круглого стола, генеральный директор Кадрового агентства «Метрополис» **Валерий Поляков:**

«По моему глубокому убеждению, многие вещи в книжках не прочитаешь. Но в них можно разобраться, встретившись с коллегами, узнав чужой опыт и поделившись своим. Расскажешь о своих трудностях, послушаешь, что скажут, — и в итоге находятся решения. Лично я не раз именно таким способом находил нужные мне решения проблем. Современные пробле-

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

мы делового этикета и протокола в бизнесе — тема сегодняшней встречи. Видимо, всех вас это в той или иной степени интересует, раз вы собрались здесь, отложив другие дела».

*Насколько актуальным и полезным оказался Круглый стол — судить его участникам. Однако мы хотели бы рассказать и нашим читателям, которые не смогли присутствовать на встрече, о чем шла речь, и к каким выводам пришли докладчики и слушатели.*

*Открыла Круглый стол Екатерина Куманина, директор по связям с общественностью холдинга «Миэль», выступившая с темой «Этика общения с журналистами, приемы безопасности».*

**Екатерина Куманина:**

— Сегодня поговорим о правилах общения с очень узкой аудиторией. Немногочисленной, но «зубастой» армией журналистов. То, что мы здесь обсудим, частично или полностью выходит за рамки компетенции секретарей и личных помощников. Но образованный человек должен представлять, как работают средства массовой информации, а от того, насколько хорошо вы представляете кухню СМИ, иногда зависит благополучие вашей компании.

Начать я хочу с того, что с журналистами должны общаться PR-профессионалы, которые получают зарплату именно за то, что устанавливают, поддерживают и развивают внешние связи. Но часто бывает, что общаться с журналистами (по телефону, на интервью, на пресс-конференциях) приходится другим сотрудникам, в том числе помощникам и референтам руководителей. Очень важно, чтобы каждый из них знал основные «приемы безопасности» в работе со СМИ.

## О ЖУРНАЛИСТАХ

В любой ситуации надо помнить, что журналист почти наверняка неплохо разбирается в вашей отрасли, знает основные тренды рынка и скрытые течения, многих игроков. Он заслуживает внимания и уважения, даже если его намерения в отношении вашей компании или вашего босса не самые добрые.

Что журналисту нужно и зачем он приходит в компанию? Ответ прост: он делает свою работу. Ему нужна новость, экспертная оценка, просто значимая информация. Если ему оказать поддержку или хотя бы не мешать, он будет благодарен — как, впрочем, любой на своем рабочем месте.

Журналисту не нужна реклама вашей компании, не нужна устаревшая или неподтвержденная информация, которая скомпрометирует его как профессионала. Недопустимы давление со стороны компании, попытка вмешаться в редакционную политику издания и навязать свою точку зрения, а также любые намеки на подкуп и предложение взяток. Кстати, во многих издательских домах внутренний этический кодекс запрещает даже по праздничным поводам принимать подарки, стоимость которых превышает $50.

ВО МНОГИХ ИЗДАТЕЛЬСКИХ ДОМАХ ВНУТРЕННИЙ ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ЗАПРЕЩАЕТ ДАЖЕ ПО ПРАЗДНИЧНЫМ ПОВОДАМ ПРИНИМАТЬ ПОДАРКИ, СТОИМОСТЬ КОТОРЫХ ПРЕВЫШАЕТ $50

## О КОМПАНИИ

Компания должна определить свое отношение к публичности. Многие крупные компании большинства отраслей информационно открыты: этого требует биржа, этого требуют проверяющие органы, акционеры, клиенты.

Но если перед публичными компаниями выбор не стоит, остальным предстоит определиться. Безусловно, информационная закрытость повлечет целый ряд проблем, но такое решение тоже имеет право на существование и компания может провозгласить себя информационно закрытой. По крайней мере, это будет понятно журналистам. Хуже ситуация, при которой декларативно компания информационно открыта, но информации не дает, с журналистами не общается.

Сотрудники должны понимать, какова позиция компании по отношению к прессе. Если ответ не следует из корпоративного кодекса и других внутренних регламентов, стоит просто поинтересоваться у руководителя.

В компаниях с развитой корпоративной культурой, как правило, прописана информационная политика, принципы взаимодействия с внешними аудиториями, внутренние регламенты, определяющие механизмы и правила публичных выступлений.

Например, холдинг «Миэль» так определят свои принципы информационной политики (приведу некоторые из них):

**Открытость**

➤ Мы открыты для контактов с внешними аудиториями. Мы готовы раскрывать информацию о событиях холдинга, наших проектах и планах, в той части, в которой это не противоречит нашим бизнес-интересам ;

➤ Информация, которую мы предоставляем/раскрываем, достоверна, правдива, оперативна.

**Позиция по отношению ко СМИ**

➤ Мы оперативно реагируем

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

на все запросы СМИ и гарантируем доступность менеджеров холдинга как комментаторов в рамках их компетенции.

**Информационная этика**

➤ Давая оценки микро— и макроэкономическим событиям и действиям других компаний, мы объективны, взвешенны и корректны.

И т.д.

## О СОТРУДНИКАХ

Главный принцип информационной безопасности — «не навредить».

Случайно сказанное слово может повлиять на многое: на стоимость бизнеса, на лояльность клиентов, акционеров, власти, на отношения с конкурентами и даже на внутренние отношения между сотрудниками. Если в компании есть PR-специалист, управлять этими процессами — его работа. Если нет, каждый должен знать хотя бы минимальные правила.

1. Оберегать спикеров от экспромтов. Любой неожиданный вопрос — это опасный вопрос. Нужно дать возможность подготовиться.

2. Поддерживать с журналистами партнерские отношения.

3. Нельзя давать вовне никакой информации, кроме той, которая предназначена быть публичной. А значит, необходимо знать, какая информация является внутренней, а какая может быть предоставлена «в эфир». Нужно иметь актуальные материалы для прессы — аналитику, информационные справки, фотографии и т.п.

4. Необходимо знать, кто является спикерами компании и их дублерами. К кому обращаться с вопросами, кому сообщать о кризисных ситуациях.

5. Понимать, какие темы закрыты, а какие темы желательны. Зачастую, даже в очень благополучном бизнесе есть «скелет в шкафу», интерес к которому со стороны СМИ должен быть сигналом о необходимости срочно проинформировать руководителя о том, что «особая» тема стала интересна журналистам.

6. Самое важное — ни один звонок от журналиста не должен быть проигнорирован. Лучше показаться параноиком, разбудить босса и задать ему глупый вопрос, чем сохранить его сон, а наутро прочитать в газете о том, например, что налоговая служба возбудила дело против вашей компании, руководство которой «уклонилось от комментариев».

## О СПИКЕРЕ

Спикер должен быть хорошо подготовлен, уверен в себе и в информации, которой он располагает.

**НЕЛЬЗЯ ДАВАТЬ ВОВНЕ НИКАКОЙ ИНФОРМАЦИИ, КРОМЕ ТОЙ, КОТОРАЯ ПРЕДНАЗНАЧЕНА БЫТЬ ПУБЛИЧНОЙ**

Очень важно, чтобы помощник был в контакте со спикером. Был достаточно смел и уверен в себе, чтобы не стесняться дать совет, помочь выбрать наиболее удачную позу, порекомендовать убрать или заменить аксессуары и т.п. На серьезных интервью, кроме интервьюера, как правило, работает фотокорреспондент, который ловит интересные, с его точки зрения, кадры. А ведь фотографии перед публикацией многие редакции не показывают и не согласовывают...

Поэтому нужно помнить, что вы союзники, вы по одну сторону с руководителем. Лучше в процессе подготовки проявить капельку бестактности, чем потом оказаться в ситуации, когда уже ничего нельзя будет исправить.

## ОБ ИНФОРМАЦИИ

Что касается информации, то ее в разных ситуациях готовит пресс-служба, ассистенты, аналитики, другие сотрудники компании. В любом случае, помощник должен убедиться, что информация подготовлена в срок, в удобной и понятной для спикера форме и не требует уточнений и комментариев.

Задача помощника сделать подготовленные подсказки наиболее удобными и наглядными.

Если интервью запланировано в офисе, все просто — готовьте материалы так, как делаете это обычно к любым другим мероприятиям.

Если же это выступление с трибуны, то можно использовать популярный «президентский формат» — жесткие карточки, которые выступающий может положить в карман пиджака. Об этом надо договариваться с выступающим заранее и сделать все так, как ему удобно и привычно, чтобы спикер мог полностью сосредоточиться на выступлении и общении с аудиторией.

Журналисту тоже надо создать максимально комфортные условия: подготовить место для фотографирования, оставить контакт для уточнения информации, обеспечить доступ к телефонной линии (если встреча в формате пресс-конференции).

Итак, что нужно знать: какова политика компании в отношении информационной открытости, кто спикеры, какие темы табуированы, какие желательны.

По отношению к спикеру: нужно помочь ему подготовиться, ассистировать во время мероприятий и помнить, что вы с ним союзники.

По отношению к журналисту: помочь в выполнении его работы, но не забывать, что вы представляете интересы компании, а не

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

журналиста, поэтому, сохраняя дружелюбие, помните о бизнес-интересах работодателя.

**ОБ ЭТИКЕ**

Этично: предоставлять достоверную информацию, эксклюзивную — если вы обещали именно эксклюзивную. И честно говорить о том, что она не эксклюзивная, если это так. Не избегать общения с журналистами, не ожидать рекламных и хвалебных публикаций, не обещать того, чего вы не можете дать. И помнить, что попытка подкупа может испортить карьеру журналисту и репутацию компании.

В заключении хочу сказать, что репутация — очень хрупкая штука. Это должны понимать не только пиарщики и топ-менеджеры (которые, кстати, как правило, это неплохо понимают), но и все сотрудники компании. Каждое ваше слово может быть использовано против вас. Будьте аккуратны и ответственны в своих высказываниях и контактах со СМИ, и тогда все будет спокойно.

**Валерий Поляков:**

— С не знакомыми мне прежде журналистами я поступаю следующим образом. Сначала я, конечно, демонстрирую доброжелательность и открытость, но говорю: давайте сразу договоримся о правилах. Если из того, что я скажу, вы что-то выберете для публикации, то должны обязательно прислать мне текст на согласование. И пока никто от этого предложения не отказывался. Никто и не обманывал, если обещали прислать, то присылали. Но, может быть, я требую чего-то излишнего от них? Правомерно ли поступать так?

**Екатерина Куманина:**

— Вы все делаете совершенно правильно. Журналист обязан согласовать с Вами Вашу цитату. И страшная кара постигнет того, кто этого не сделает (с улыбкой — «Секретарское дело»). Но в этом вопросе нужно различать уровни СМИ. Если это топовое деловое издание, то согласуют с Вами только цитату. И вероятнее всего, Вы не узнаете, в каком контексте она будет подана, и что сказали другие эксперты. Качественные деловые издания всегда согласовывают прямую речь, но, это надо учитывать, почти никогда — заголовки и фотографии.

Если же это спокойное отраслевое издание, например, аналитического толка, то Вам с удовольствием покажут всю статью и даже попросят совета по ее доработке.

**Валерий Поляков:**

— Делать замечания руководителю — великое искусство. Это совсем непросто, но знаю, что у некоторых получается. Я этому еще в молодости учился, тогда у меня был очень «крутой» директор, генерал, доктор, профессор. В НИИ он был прикомандирован из армии и очень не любил непрошенные советы или критику в свой адрес. Но оказалось, что и к нему был подход. Нужно было выбрать правильный момент, сначала восхититься, отметить что-то положительное, а потом, между делом, сделать замечание. При такой подаче он критику воспринимал. Так что нужно найти индивидуальный подход к каждому. Наверное, универсальных рецептов быть не может.

**Вопрос из зала:**

— Вопрос по протоколу ведения интервью. Можно подробнее объяснить, что за президентский формат с карточками, о которых Вы говорили.

**Екатерина Куманина:**

— Карточки — это подсказки. Шпаргалки, которые делаются в формате, умещающемся в нагрудном кармане мужского пиджака. Они готовятся так, чтобы руководителю было удобно ими пользоваться при выступлении. На карточках может быть смысловая схема или «шпаргалка» с цифровыми данными. Главное, что это избавляет выступающего от необходимости выходить к аудитории с официальной папкой бумаг. Он появляется свободный, уверенный, с ничем не стесненной жестикуляцией. Во время выступления при необходимости достает карточки, а потом снова убирает их в карман, и руки его свободны для приветственных рукопожатий или обмена визитными карточками.

**ЛУЧШЕ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ ПРОЯВИТЬ КАПЕЛЬКУ БЕСТАКТНОСТИ, ЧЕМ ПОТОМ ОКАЗАТЬСЯ В СИТУАЦИИ, КОГДА УЖЕ НИЧЕГО НЕЛЬЗЯ БУДЕТ ИСПРАВИТЬ**

**Валерий Поляков:**

— Скажите, как поступать в следующей ситуации. Был реальный случай, правда, очень давний: я давал интервью одному журналу, и меня

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

спросили о том, как работают разные кадровые агентства. Я отвечаю: «Такие, как А и В — у них дело поставлено на поток, как на фабрике». Затем в этом журнале без согласования со мной, тогда еще я был менее опытным в этом деле, написали: «В таких агентствах, как А и В, дело поставлено на поток, они работают, как фабрики, и качество — сами понимаете какое». Этого вывода я не делал, текст со мной не согласовали. С руководителем агентства А я объяснился, он меня понял, а руководитель агентства В на меня обиделась жутко. Когда я ей позвонил, она даже разговаривать со мной отказалась. Можно ли предъявлять какие-то претензии в данном случае к изданию, если ты считаешь, что твои слова были искажены, и ты не давал письменного согласия, подтверждающего правильность текста?

**Екатерина Куманина:**

— Согласование цитат — это, скорее, этика издания, а не юридический аргумент. Если Вы нечто подобное на диктофон сказали, то почвы для претензий у Вас немного — Вы можете поругаться, но это лишь испортит отношения с изданием. А если Вы точно знаете, что не говорили ничего подобного, тогда можно обращаться в суд.

**Валерий Поляков:**

— А Вы знаете хоть одно дело, когда компания судилась с изданием, которое якобы исказило смысл сказанного?

**Екатерина Куманина:**

— Таких случаев много. Но все же лучше разрешить конфликт мирным путем. Самое правильное

— прийти к редактору и объяснить ситуацию, например, так: «Ваш журналист допустил ошибку, поставил меня в неловкое положение. Возможно, сделал это не со зла, но, тем не менее, нанес урон моему бизнесу и моей репутации. Давайте вместе подумаем, что мы можем сделать для того, чтобы исправить ситуацию». Почти всегда можно договориться об опровержении или дополнительной публикации, которая компенсирует нанесенный вред, или о каких-то иных мерах.

**Валерий Поляков:**

— То есть лучше в конфликт не вступать, а договориться о какой-то компенсации?

**Екатерина Куманина:**

— Конечно.

*Таким образом, придя к единому мнению о преимуществах полюбовного соглашения, участники перешли к следующему этапу Круглого стола — выступлению Саши Карепиной из компании «Ораторика», которая раскрыла тему «Письма с человеческим лицом. Имидж компании в деловой переписке».*

**Саша Карепина:**

— Допустим, есть в нашей компании люди, профессионально отвечающие за имидж, за лицо, пиар компании. Им положено рассказывать, какие мы хорошие, почему именно мы хорошие, создавать нам определенную репутацию и т.д. Все остальные знают, что им в эту область вмешиваться не следует, говорить об этом тоже, они просто занимаются своими обычными рабочими делами: пишут письма клиентам и партнерам. Вроде бы они за имидж не отвечают и о нем не говорят, но есть здесь одна тонкость. Проведем эксперимент. Представьте себе, что вы пришли на этот Круглый стол — зал полон. Все стулья заняты, кроме двух. На каждом из этих двух стульев висит табличка. На одном табличка такая, как в варианте 1, а в другом такая, как в варианте 2. Посмотрите и скажите, на какой из двух стульев вы сядете.

Вариант 1:

Просьба данный стул не занимать. Участникам, по возможности, следует пользоваться другими стульями.

Вариант 2:

Пожалуйста, не занимайте этот стул. Если не сложно, возьмите другой.

*В зале предпочтения разделились: одни выбрали стул с табличкой № 1, другие — стул с табличкой № 2.*

**Саша Карепина:**

— Результат этого теста в разных группах разный, и объяснения очень разные. Объясните, почему вы выбрали стул с табличкой № 1? Чем она вам не понравилась?

**Ответ из зала:**

— Вторую табличку писали милые люди — их стоит послушаться.

**Саша Карепина:**

— Есть те, кто сел бы на стул с табличкой № 2? И почему?

**Ответ из зала:**

— Я бы села на этот стул, здесь как-то более комфортно.

**Саша Карепина:**

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

— Кто, на ваш взгляд, писал первую табличку? А кто вторую?

**Ответ из зала:**

— Первую — менее культурный человек, возможно, организатор. Вторую писал, наверное, кто-то из участников конференции, который до этого уже занял другое место.

**Саша Карепина:**

— Смотрите, что получается, факты практически одни и те же: оба объявления говорят о том, что на этот стул садиться не нужно, а нужно взять другой. Подписей под объявлениями нет. Тем не менее, мы сделали вывод о том, кто эти объявления писал. Автор первого объявления показался нам человеком из администрации, организатором, тем, кто вроде бы выше нас по положению. Автор второго объявления показался равным нам человеком. И отношение к этим неизвестным людям повлияло на наше решение. В зависимости от того, что какой-то человек нам понравился, или нам стало его жалко, или же он нас обидел, и захотелось сделать ему гадость, или мы его побоялись — мы сели или не сели на определенный стул. Получается, что на решение читателя конечно влияют факты, которые мы ему сообщаем. Но еще влияет наш имидж, то «лицо», с которым мы эти факты озвучиваем. Если читатель не знает нас в лицо, то лицо возникает из тех слов, которыми мы пишем свои письма. А если письмо приходит от компании, то написавший письмо становится лицом компании. Даже если мы не пытаемся рисовать лицо специально, оно все равно появляется. И это лицо нам либо выгодно, либо нет. А значит, важно понять, что в наших письмах это лицо формирует.

Первый и второй варианты объявления различаются так называемым стилем. Существует личный стиль письма, который как бы подчеркивает самого человека, личность. Он показывает: вот это я, человек, так думаю, это мое мнение, это моя позиция, я испытываю такие чувства по отношению к тому, о чем пишу. Противоположность личного стиля — формальный стиль, который как бы говорит: никакого человека, никто ни о ком ничего не думает: «Никто не сказал, что вы дурак, просто наличия признаков разума не было обнаружено. Ко мне никаких претензий, меня вообще здесь не было». Все просто: либо я говорю, что «я прошу Вас», и подчеркиваю таким образом «человека — себя» и «человека — Вас»; либо я, например, говорю — «компания просит клиента», и оба человека из фразы исчезают. Естественно, это не только либо личностное, либо формальное. Это своего рода шкала. Мы всегда можем сказать, например: «Мы просим клиентов» или «Предприятие просит вас», т.е. можем выбирать на этой шкале какую-то позицию. Участники одного из моих тренингов человека, предпочитающего писать личным стилем, назвали «любовником», а того, кто пишет формальным стилем, назвали «чиновником». И мы, когда собираемся написать письмо, по сути, выбираем — нам надо больше соответствовать «любовнику» или «чиновнику». Многие люди говорят: «Я же пишу деловое письмо, значит, мне надо быть «чиновником». Даже в книгах по деловому письму это можно иногда встретить. Но таким образом мы сами отнимаем у себя много инструментов. Мы обрезаем тот образ, который хотим создать. Потому что в зависимости от того, чего мы добиваемся, нам, возможно, выгодно быть хотя бы немножко «любовником». Например, ситуация с объявлениями: либо мы хотим показать нашему читателю, что мы на равных, что один человек договаривается с другим; либо хотим сказать, что мы важнее, главнее, как бы давим на него авторитетом. Если по договору наш читатель, предположим, не обязан отгружать груз завтра, а мы пытаемся его уговорить, стоит договариваться по-человечески, нет смысла писать ему формальным стилем. Это только повредит — будет выглядеть, как издевка. Если, наоборот, мы — администрация рынка, которая уведомляет, что без регистрации и справки о получении документов о гражданстве

**НА САМОМ ДЕЛЕ, НЕ ТАК ВСЕ И СТРОГО, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОТОКОЛА В БИЗНЕСЕ. ГЛАВНОЕ, ВЕДИ СЕБЯ КУЛЬТУРНО, И ВСЕ БУДЕТ В ПОРЯДКЕ**

**ЛЮБЫЕ ОТНОШЕНИЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ ВОЗНИКАЮЩИЕ В БИЗНЕС-СИТУАЦИЯХ, ЧЕМ БЫСТРЕЕ ПЕРЕСТАНУТ БЫТЬ ОБЕЗЛИЧЕННЫМИ, ПРИОБРЕТУТ ХОТЬ КАКИЕ-ТО ДРУЖЕСКИЕ, ЛИЧНЫЕ ОТТЕНКИ, ТЕМ БОЛЕЕ УСПЕШНЫМИ БУДУТ**

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

на рынке нельзя торговать, тогда нам выгодно выбрать формальный стиль. Иначе получится, что мы уговариваем, и возникнет ощущение, что нам можно отказать.

Вот еще пример: представьте, что вы работаете в компании «Наф-Наф», теперь вы ближе к пиару, ваша компания — одно из трех градообразующих предприятий, другие два — это «Ниф-Ниф» и «Нуф-Нуф». Все было хорошо, и вдруг волк напал на ваш город, разрушил производственные помещения вашей компании, компании «Ниф-Ниф» и «Нуф-Нуф». Причем ваша компания почти не пострадала, подлатали-подкрасили — и все в порядке, а вот у «Ниф-Нифа» и «Нуф-Нуфа» — у конкурентов — все серьезно развалилось. Вы понимаете, что оставить это без внимания, вроде, нельзя. Во-первых, нужно заявить, что вы сочувствуете своим коллегам, вы неравнодушны; а во-вторых, вам хочется намекнуть, что, вообще-то, надо было нормальные производственные здания строить, тогда бы и сочувствие не понадобилось. И вы по этому поводу пишете пресс-релиз. Перед вами три варианта для первого предложения. Каким из этих трех предложений вы бы скорее выразили свое сочувствие?

Варианты 1 предложения:

1. Компания «Наф-Наф» выражает сочувствие компаниям «Ниф-Ниф» и «Нуф-Нуф» в связи с фактом разрушения их зданий волком.

2. Руководство и сотрудники компании «Наф-Наф» искренне сочувствует коллегам из компаний «Ниф-Ниф» и «Нуф-Нуф», чьи здания были разрушены волком.

3. Все мы, руководство и сотрудники компании «Наф-Наф», искренне сочувствуем коллегам из компаний «Ниф-Ниф» и «Нуф-Нуф», чьи здания варварски разрушил волк.

*И снова мнения зала разделились. Участники конференции выбрали второе и третье предложение.*

**Саша Карепина:**

— А почему не первое предложение?

**Ответ из зала:**

— Как-то суховато.

**Саша Карепина:**

— Действительно, чаще всего наша цель — сообщить факты. Но бывает, что мы пишем письмо, чтобы сообщить о своем отношении к этим фактам. Поздравить, поблагодарить, выразить соболезнование или, например, извиниться, когда мы что-то натворили, подвели кого-то. Если нам нужно показать чувство, показать, что мы виноваты, расстроены, то нам, конечно, нужен личный стиль. Ведь сколько раз мы сталкивались с ситуацией: сделаешь что-нибудь хорошее — получаешь благодарственное письмо, а в нем написано: компания такая-то выражает свою искреннюю благодарность. В глубине души мы все равно понимаем, что благодарным может быть только человек. Если нам не благодарен никакой человек, то не благодарен никто.

А варианты для второго предложения? Какую бы фразу вы выбрали? Какой фразой вы бы выразили мысль: ну, вообще-то, ребята, строить надо было хорошо?

Варианты 2 предложения:

1. Разрушение этих зданий волком оказалось возможно вследствие использования при их строительстве материалов невысокой прочности.

2. Волку удалось разрушить эти здания, поскольку они были построены из материалов невысокой прочности.

3. Здания рассыпались под ударами волка потому, что «Ниф-Ниф» и «Нуф-Нуф» построили их из непрочного материала.

**Валерий Поляков:**

— Смотря какую цель мы преследуем.

**Саша Карепина:**

— Допустим, мы не хотим с ними поссориться. Мы не хотим, чтобы «Ниф-Ниф» и «Нуф-Нуф» заточили на нас зуб.

**Ответ из зала:**

— Тогда третий вариант не годится. Нужно взять первый.

**Саша Карепина:**

— Получается, что когда мы хвалим личностным стилем, мы говорим: «Я считаю, что ты такой молодец!» Но если ругаем, то получается, что я, человек, считаю, что ты человек — такой-сякой. Естественно, нам это чаще всего невыгодно. Формальный стиль — никто ничего не считает, присутствуют определенные факты, оба человека из фразы ушли. Получается, если мы хотим похвалить, хотим за кого-то порадоваться, нам выгоден личный стиль. А если хотим указать на недостатки, то нам лучше убрать человека: нет человека, не на кого обижаться.

Вы обратили, наверное, внимание на то, что кто-то выбирал первый вариант — совсем формальный, кто-то третий — совсем личный, а кто-то придерживался середины. Для разных фраз, разных предложений в одном тексте мы можем выбирать разный стиль. Даже в одном пресс-релизе стиль может немного «ходить». Но все-таки, одно предложение писать стилем совсем «любовника», а второе — совсем «чиновника» — это перебор. Получится эдакое «письмо из Простоквашино», которое писали разные люди. Поэтому удобнее взять шкалу и прикинуть, какой отрезок этой шкалы соответствует вашему письму: например, мы хотим быть чуть ближе к «любовнику», где-то

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

на одну треть. И внутри этого отрезка между предложениями мы можем свободно двигаться.

Возможно, мне сейчас возразят: «Допустим, я юрисконсульт или аудитор, и пишу поздравительное письмо. Либо мне нужно извиниться. Я понимаю, что мне надо быть «любовником-любовником». Но я же аудитор, меня не поймут!» Действительно, есть еще один критерий — ожидания. От одних профессий ждут «чиновника». От других — наоборот. Но если мы, например, юристы, и от нас ждут «чиновника», то это не значит, что все, о чем мы здесь говорили, нужно забыть. Мы не отказываемся от личности совсем, а просто немножко перемещаемся по этой шкале.

## ЕСТЬ ОДНО ПРОСТОЕ ПРАВИЛО: НУЖНО ВНИМАТЕЛЬНО СМОТРЕТЬ, КАК ТЕБЕ ОТВЕЧАЮТ ИЛИ ПИШУТ

**Вопрос из зала:**

— Насколько уместно в деловой переписке использовать смайлики: улыбочки, подмигивания?

**Саша Карепина:**

— В наше время трудно отвечать на такие вопросы, потому что надо определить понятие «деловая переписка». И в электронной переписке степень того, насколько она деловая, может быть разной: приближается ли она практически к официальному документу или же это переписка между коллегами совершенно «на равных».

**Вопрос из зала:**

**Элементы стиля**

| Личный стиль | Формальный стиль |
|---|---|
| **Использование местоимений «я», «мы», «вы», «нам», «наш»**<br>*Мы предлагаем вам ...* | **Отказ от местоимений, замена их существительными «организация», «подразделение», «сотрудник» и т.п.**<br>*Предприятие предлагает клиентам ...* |
| **Прямое обращение, просьба**<br>*Пожалуйста, подавайте отчет в срок...* | **Констатация**<br>*Отчет необходимо подавать в срок...* |
| **Использование эмоционально окрашенных выражений**<br>*Стремительный рост* | **Использование нейтральной лексики**<br>*Увеличение* |
| **Использование оценочных выражений**<br>*Мы победили* | **Объективная констатация фактов**<br>*Был получен положительный результат* |
| **Использование активных оборотов**<br>*Выполняем, предлагаю* | **Использование пассивных оборотов**<br>*Выполняется, хотелось бы предложить* |
| **Использование простых слов**<br>*Переработка, сейчас* | **Использование "книжных" оборотов**<br>*Утилизация, в настоящее время* |
| **Использование глагольных сказуемых**<br>*Менеджер руководил* | **Замена глаголов абстрактными конструкциями**<br>*Менеджер осуществлял руководство* |
| **Использование коротких простых для понимания предложений**<br>*Мы можем хорошо заработать, продавая рабочую одежду дороже всех.* | **Использование длинных предложений (больше 15-20 слов)**<br>*Суть утверждения заключается в наличии возможности осуществить получение значительного размера прибыли от продажи товара, именуемого рабочей одеждой, по ценам, которые в свою очередь существенно превосходят цены, наличествующие в настоящее время на рассматриваемом для данного бизнеса целевом рынке...* |
| **Упоминание чувств**<br>*Я с огорчением узнал о ...*<br>*Мы были рады услышать...* | **Использование канцелярских клише**<br>*Вследствие того обстоятельства, что ...*<br>*Мероприятие имеет своей целью...* |

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

— А где эта тонкая грань?

**Саша Карепина:**

— Я бы опять предложила вернуться к образу. Подумайте, каким вы хотите выглядеть перед своим оппонентом? Если вы хотите общаться с ним, как бы приобняв за плечо, то смайлики будут вполне уместны. Но если нужно создать образ доброжелательный и вместе с тем несколько отстраненный, официальный, если нужно дать понять — я знаю, что ты клиент, ты мне платишь деньги, мы с тобой не друзья — тогда смайлики этому образу могут навредить. Я бы все-таки предлагала исходить не из того, как правильно, а как не правильно, как кто-то большой и умный сказал, а из того, какое лицо и образ хочется придать своему письму. Если на этом лице уместен смайлик, почему бы нет?

**Гузель Закарян:**

— Все зависит от внутренних корпоративных правил компании, и если компания позволяет отправлять смайлики, то это возможно. Но в общем, если мы говорим все-таки о проблемах протокола, этикета, то деловая переписка не терпит дополнительных внеделовых речевых оборотов и, в том числе, каких-то графических изображений. Незнакомым людям, конечно, смайлики отправлять не рекомендуется. Если вы знаете человека и у вас установились отношения — да, возможно.

Но я, например, совсем недавно получила из очень уважаемой компании первичное письмо от одного сотрудника с пожеланием попасть на семинар. Видимо, с чувством юмора него было все в порядке, и он писал: «Таварищи! Памагите! Я не могу дозвОнится, у вас не отвечает ни один телефон!» и что-то еще в том же духе. Очень тонкое чувство юмора. У меня это письмо вызвало большое удивление, так как я знаю эту респектабельную компанию, и знаю, что у них хорошо работает служба протокола. Тем не менее, мы ответили, завязалась коммуникация, и нас перевели на сотрудника, который непосредственно вел оформление этого участника. В ходе телефонного разговора специалист по юридическому оформлению сказала: «Вы знаете, у нас Александр такой шутник». И как бы все встало на свои места, то есть объяснилась эта его шутка. Но, в общем, странно. Когда ты первый раз обращаешься к человеку и используешь смайлики, ты должен действительно понимать, на кого это рассчитано. Если ты не знаешь, с кем придется иметь дело, то все-таки надо начать с официального стиля, а потом уже приближаться к более свободному общению, исходя из того, какая установилась коммуникация.

**НА РАБОТЕ ПЕРВИЧЕН СТАТУС ЧЕЛОВЕКА. ЧЕМ ВЫШЕ СТАТУС, ТЕМ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ ОН К СЕБЕ ТРЕБУЕТ**

**Саша Карепина:**

— Если мы не хотим создать ощущение совсем уж такого бюрократа в нарукавниках, а смайлик, допустим, нам неуместен, у нас все равно есть большой выбор. Можно вместо «предлагается принять участие» написать «предлагаем принять участие», «предлагаем вам принять участие», «мы предлагаем вам принять участие». Это не выйдет за рамки делового стиля, но все-таки в письме появится человек. Кстати, в русском языке есть интересная вещь: добавив местоимение «вы» или убрав его, можно изменить смысл фразы. «Прошу вас» — это просьба (например, «Прошу вас предоставить отчет»), а вот «Прошу предоставить отчет», без «Вас», — это уже не просьба, а требование, хотя слово «прошу» вроде бы осталось на месте.

**Екатерина Куманина:**

— Позвольте реплику в защиту смайликов!

Согласна с тезисами о том, что первое письмо должно быть сдержанным и достаточно официальным. Я также категорически против дурновкусицы с «не мОгу», «хочеццца» и т.п. Но, я уверена, что любые отношения, в том числе возникающие в бизнес-ситуациях, чем быстрее перестанут быть обезличенными, приобретут хоть какие-то дружеские, личные оттенки, тем более успешными они будут. Я долго работала в финансовой сфере и знаю, насколько регламентированы там отношения. Но уже со второго, третьего письма сотрудники крупнейших организаций обмениваются если не анекдотами, то, по крайней мере, смайликами и репликами в абсолютно разговорном стиле. Они еще не видели друг друга, зачастую даже не слышали, но уже пытаются уйти от формальностей, утеплить отношения, чтобы войти в контакт с партнером. И смайлики — милейший инструмент для этого.

**Валерий Поляков:**

— Есть еще одно простое правило: нужно внимательно смотреть, как тебе отвечают или пи-

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

шут. Если автор полученного письма, к примеру, употребляет смайлики, он тем самым подает тебе сигнал — это мой язык. С каждым нужно говорить на том языке, который ему свойственен. Если человек использует сухой деловой язык, то лучше «зеркалить» примерно в той же мере, но ввести больше естественности. Если ваш корреспондент допускает более свободный, естественный язык, это значит, что вам нужно по возможности в том же стиле с ним общаться. Я давно уже усвоил это из своих занятий психологией — одна из составляющих искусства эффективного делового общения заключается в том, чтобы, не нарушая формализованных рамок, дать максимальный простор естественному общению. Но здесь необходимо чутье — в какой мере можно позволить себе эту естественность. И она с разными людьми разная.

**Гузель Закарян:**

— Я бы исключила слово «личное». Переходить на личное общение, считаю, не следует, потому что из психологии мы знаем, слово «личное» к работе не имеет никакого отношения.

**Из зала:**

— Давайте заменим слово «личное» словами — теплое деловое общение, «эффективная коммуникация», как угодно. Потому что все-таки у нас очень часто переходят границу личных отношений. Но личное — это не как чувствует себя твоя бабушка, а как поживает моя заявка, например.

**Валерий Поляков:**

— Формализованное общение — общение, которое было вызвано должностными отношениями, обязанностями, ролями в деловом процессе. Это общение живет только в том случае, если есть какая-то заинтересованность, обязанность, необходимость. А естественное общение — то, которое необходимостью не вызывается. Если мы с кем-то общаемся без деловой необходимости, и это общение не умирает — это естественное общение. Но оно живет только в том случае, если оно доставляет приятность участникам. В рамках формализованного делового общения нужно почувствовать простор для доставления «приятностей». Если ты не хочешь обострить отношения с кем-то, а, наоборот, хочешь создать и укрепить отношения сотрудничества, то нужно искать способы сделать так, чтобы твое письмо было приятно читать другой стороне, чтобы оно вызывало добрые, хорошие эмоции.

## С КАЖДЫМ НУЖНО ГОВОРИТЬ НА ТОМ ЯЗЫКЕ, КОТОРЫЙ ЕМУ СВОЙСТВЕНЕН

**Саша Карепина:**

— Тем более, что в деловой переписке и вообще в деловых отношениях очень часто заинтересованность сторон находится на уровне компаний. Компания А заинтересована в компании Б. Но работник службы техподдержки компании А, которому придет письмо, может быть совершенно не заинтересован в коммуникации. И его как раз приходится заинтересовывать, в том числе хорошим отношением. Т.е. нет смысла писать: «Вы нас уже замучили!» Лучше: «До сих пор между нашими компаниями были проблемы, но вы-то, наверное, сможете их решить».

**Вопрос из зала:**

— Скажите, как правильно отвечать на часто встречающийся в письмах вопрос: «Как ваши дела?» Ведь в действительности ты не будешь рассказывать, как на самом деле обстоят твои дела. Как ответить вежливо и как дать понять, что это — за гранью деловых отношений?

**Саша Карепина:**

— Вопрос заключается в том, зачем человек этот вопрос в своем письме задал. Скорее всего, это заимствовано из западной культуры, но там вопрос «Как ваши дела?» не предполагает ответа. Я несколько лет работала в Америке и очень долго не могла привыкнуть, что на вопрос «Как дела?» даже не нужно отвечать — хорошо. Т.е. ответ на этот вопрос предполагает тот же вопрос, только с другой интонацией. Типа: «здрасьте — здрасьте». «Как дела — как дела». У нас, вроде бы, если этот вопрос задали, надо как-то отвечать; хотя вряд ли ответ сильно интересует спросившего.

Я бы, наверно, предложила какой-то короткий вариант. Причем лучше не отделываться шаблонным «хорошо», а коротко сообщить что-то, характеризующее нас с лучшей стороны, например: «Как дела?» — «Хорошо. Наконец вышла моя книга!» Еще и попиарим себя. Если же вы сами задаете этот вопрос в письме, вы, скорее всего, это делаете, чтобы

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

выстроить отношения с читателем. Мы хотим показать ему, что он для нас не просто источник денег, нас интересуют его дела. Но тогда лучше спрашивать не «как дела?», а о чем-то конкретном. Например: «Как дела с вашей новой книгой?» А то «как дела?» — можно любому написать. Лучший способ испортить отношения с девушкой — сделать ей комплимент, который можно сделать еще пятерым... Может, у человека в электронной почте этот вопрос в шаблон забит. А так видно, что про книгу знает, интересуется, значит, мне писал, приятно.

*На этой оптимистичной ноте слово взял Валерий Поляков, который рассказал об этике взаимоотношений: кандидат — работодатель — представитель кадрового агентства.*

**Валерий Поляков:**

— Я начну с короткой истории, которая, по-моему, как раз относится к нашему сегодняшнему разговору. Было это примерно 12 лет назад, и мы искали кандидата — специалиста по продажам. Рассматривали очень интересное резюме. Кандидат физматнаук, защитил диссертацию, до этого окончил физтех. Как только защитился, сразу ушел торговать мороженой рыбой. Два года торговал, а потом прислал нам резюме. Читаю и думаю: парень, похоже, умный, математик, вовремя сбежал из науки, в то время в науке было работать невыгодно. Имеет торговый опыт, который нам подходит. Я пригласил его на собеседование, поговорили. Вижу, и правда, умный, внимательный, прекрасный аналитик, умеет держаться. Чувствуется, что в нем есть сила воли. В общем, то, что может узнать рекрутер на собеседовании, я выяснил, и этот специалист произвел на меня хорошее впечатление. Тогда я ему предложил: «А что, если мы Вас порекомендуем в качестве специалиста по продажам в одну из компаний?» И назвал, в какую.

Он подумал и сказал: «Знаете, Валерий Анатольевич, я там уже был. Пришел минут за 40 до назначенного времени, походил по коридорам, послушал, как люди друг с другом общаются, и у меня не возникло желания работать в этой компании».

## ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ПРОТОКОЛА ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЯЮТ СТИЛЬ И РАСЦВЕТКУ КОСТЮМА, НО НЕ НАВЯЗЫВАЮТ ТОТ ИЛИ ИНОЙ БРЕНД

Что сделал умный и внимательный человек? Он специально понаблюдал и послушал, как там друг с другом общаются, какой там стиль взаимоотношений. На самом деле, наверное, очень мало людей, которые специально проводят подобную разведку. Но то, что люди обращают внимание на такие вещи — это точно. Поэтому если в вашем офисе присутствуют люди со стороны, чье мнение вам не безразлично — клиенты, посетители — то обязательно должны быть какие-то корпоративные стандарты отношений между сотрудниками. Потому что на этом формируется имидж. Хорошо помню, как у нас в компании на занятии по повышению квалификации выступал Рустам Барноходжаев, известный в рекрутинговом мире человек, великолепный оратор и вообще умница. Он говорит, что имидж компании формируют кандидаты. Клиентов у вас немного, их по пальцам перечесть, и они не торопятся делиться информацией о том, какое впечатление у них оставляет работа с вами. А вот для того, чтобы закрыть одну должность, вы просматриваете много кандидатур, по телефону разговариваете с еще большим количеством кандидатов, и у каждого из них складывается какое-то впечатление о вас. И своим впечатлением о вашем агентстве кандидат охотно с кем-то поделится. Если с ним плохо поговорили, он расскажет об этом, и эта информация пойдет дальше. Если с ним хорошо, профессионально работали, и он почувствовал уважение к себе, то он тоже этим может поделиться, и тогда это будет работать на ваш положительный имидж. Поэтому очень важно, какие отношения между сотрудниками внутри компании, потому что люди со стороны обращают на это внимание. Сознательно или неосознанно, но обращают. На самом деле, между этими вещами есть связь: если люди привыкли внутри компании друг с другом общаться уважительно, внимательно, культурно, то они будут и с людьми со стороны, скорее всего, тоже обращаться более уважительно, более внимательно и более культурно. Наверное, каждый из вас оказывался в таких ситуациях, когда нужно было решить какой-то вопрос: допустим, заказать турпутевку или что-то купить. Там, где с тобой хорошо поговорили, с людьми хочется иметь дело, а где к себе не почувствовали человеческого такого отношения — нет особого желания продолжать общение.

Я, например, недавно позвонил в клиентский отдел «Мегафона», чтобы что-то выяснить. Со мной поговорили так, что можно было бы этот телефонный разговор записать на кассету и использовать на тренинге, как пример правильного общения с клиентами. После разговора я написал письмо директору по персоналу «Мегафон-Россия» Ирине Лихо-

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

вой, с которой на тот момент почти не был знаком, и сообщил о своем впечатлении. Ирина мне ответила, потому что ей было приятно получить такое письмо. Отношения поддерживаются именно этим — созданием приятностей. «Большое спасибо за добрые слова, я переслала их в клиентскую службу». После этого продолжилось наше знакомство, сейчас мы регулярно общаемся.

Вежливость и культура поведения не требуют денежных затрат. Но это сплошь и рядом в самых разных компаниях дает коммерческий эффект. И еще одна вещь, которую я хотел бы сказать в заключение: организация является продолжением личности ее создателя. Если руководитель или создатель организации уважает людей и сам ведет себя культурно, то люди начинают копировать его поведение, и это распространяется в организации. Если руководитель позволяет себе грубость, хамство, неуважение, то в такой организации очень сложно устанавливать и поддерживать стандарты уважительного отношения к людям.

**Вопрос из зала:**

Тема Круглого стола касается этики: насколько этично работнику рассказывать о своем бывшем работодателе, начальнике?

**Валерий Поляков:**

— Если соискатель пришел куда-то на собеседование и его просят рассказать о своем бывшем работодателе, отказываться от такого рассказа неумно, потому что произойдет разрушение контакта — нужно обязательно что-то говорить. А вот что говорить? Если ты начнешь «поливать грязью» своего бывшего работодателя, это худший вариант. Обычно подобный ответ воспринимается так: сейчас он о нем плохо говорит, а если мы его возьмем на работу, через некоторое время он и о нас будет говорить такое же. Здесь нужно быть очень осторожным и сдержанным. Как правило, работника обычно ищут лояльного, поэтому, когда тебя спраши-вают о бывшем работодателе, на самом деле, хотят проверить, в первую очередь, насколько ты лоялен к работодателю. Если ты в принципе к своим бывшим ра-ботодателям лоялен, значит, меньше опасности, и тогда, может быть, стоит тебя пригласить на работу. Но может попасться какой-нибудь зануда-интервьюер, вроде Полякова, который в ответ на общие лояльные сведения о работодателе спросит: «Наташа, а все-таки, неужели все-все делалось идеально и правильно? Какие-то недостатки или упущения можете припомнить?» И начнет «докапываться». В этом случае нужно пойти навстречу, привести какой-то пример. Допустим, такой: «Я понимаю, насколько трудно приходится нашему руководителю, бизнес крайне сложный. И он иногда требовал, чтобы люди задерживались после работы, причем требовал довольно жестко. В принципе, в компании было так принято, и мы все к этому относились нормально». Что-то в этом роде. Т.е. даже если критиковать, то по-умному.

Но если все было хорошо, вас могут спросить: «А почему же, если так все хорошо, вы готовы рассматривать переход на новое место?» Нужно обязательно начинать с позитива, а потом сказать, например: «Дело в том, что я мог бы продавать больше, у меня очень хорошие связи в регионах, но в компании ограничены производственные мощности, она просто не имеет товара, чтобы продать в больших количествах, поэтому я вынужден искать другое место, где смогу добиться большего». В любом случае нужно иметь в запасе какое-то объяснение, лояльное к прежнему работодателю.

**У НАС ОЧЕНЬ ЧАСТО ПЕРЕХОДЯТ ГРАНИЦУ ЛИЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ. НО ЛИЧНОЕ – ЭТО НЕ КАК ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ ТВОЯ БАБУШКА, А КАК ПОЖИВАЕТ МОЯ ЗАЯВКА, НАПРИМЕР**

**Вопрос из зала:**

— Как наиболее тактично отвечать на некорректные вопросы работодателя, касающиеся, например, личной жизни?

**Валерий Поляков:**

— Не нужно забывать, в какой стране мы живем. Я недавно читал книжку, автор ее Фрай, название точно не помню. Книжка о том, как подбирать работников. В конце книги на четырех-пяти страницах приведен список вопросов, которые нельзя задавать соискателям, потому что могут быть неприятности. Например, спрашивать, на каком языке у вас говорят в семье — запрещено. Если соискатель докажет, что ему задавался такой вопрос, любой адвокат выиграет в суде дело о дискриминации по национальности. И масса других вопросов. У нас в России такая практика пока отсутствует. Т.е. вполне допустимо спросить: вы замужем или нет, у вас дети есть или нет, не планируете ли вы заводить детей и т.д. А раз в нашей стране это принято, то отказ от ответов на подобные вопросы вос-

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

принимается как демонстрация конфликтности. У интервьюера возникает ощущение, что с таким человеком будет трудно иметь дело. Хотя такие вопросы, по сути, незаконны, т.е. они носят дискриминационный характер (по КЗОТу нужно выяснять вашу способность выполнять работу, но не семейное положение), но есть практика — и необходимо вопрос поддерживать. Это мой совет. Но, скажем так, вы не обязаны говорить правду.

## НЕЛЬЗЯ ГОВОРИТЬ О ДОХОДАХ, О ПОЛИТИКЕ, О СПОРНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ. «А О ЧЕМ ТОГДА МОЖНО ГОВОРИТЬ?» – СПРАШИВАЮТ МЕНЯ. КАК В АНГЛИИ – ТОЛЬКО О ПОГОДЕ

Приведу пример. Искали директора по персоналу. Я знал, что в компании жесткий, тяжелый, авторитарный стиль руководства. Поэтому директор по персоналу должен быть очень стрессоустойчивым, которого, как ни кинь, он всегда на четыре лапы упадет и не обидится. И вот я разговариваю с женщиной и вижу — подходящий кандидат во всех отношениях. Ей тридцать три, замужем, детей нет. Хочу проверить ее на стрессоустойчивость и узнать, как она себя поведет в трудной ситуации — будет ли агрессия, уход от ответа или что-то еще. Решил очень нагло вторгнуться в ее личную жизнь... Я иногда так делаю, если вижу, что идет нормальная беседа, установился хороший контакт; но ни в коем случае нельзя с этого начинать. Обычно, когда я собираюсь задать неделикатный вопрос, то спрашиваю на это разрешение. Поэтому спросил: «Светлана, а можно я Вам задам неделикатный вопрос?» Она отвечает: «Валерий Анатольевич, Вы можете задать любой вопрос, а отвечать или нет — будет зависеть от его неделикатности». Спрашиваю: «Светлана, почему у вас нет детей?» Причем я специально сократил в этот момент физическую дистанцию, придвинулся, взгляд — в глаза, оказываю невербальное психологическое давление. Думаю, интересно, как она сейчас себя поведет? Она мне в ответ приветливо улыбается и отвечает: «Валерий Анатольевич, если у замужней женщины моего возраста нет детей, она или не может, или не хочет. Я в ближайшие два года заводить детей не планирую». Она не отказалась разговаривать на предложенную тему, но по сути мне почти ничего не сказала. Лишь дала понять, что ее подобный вопрос, в принципе, не смущает, но ничего конкретного от нее услышать не получится. И чтобы никаких «докапываний» не последовало, дала дополнительную информацию о своих планах. Забавная деталь: сына Николку она родила через год и десять месяцев.

Уходить от разговора — опасно. Разговор поддерживать надо, но говорить правду совершенно необязательно, если уж идет явное вторжение в личную жизнь, которую по документам не проверишь. Например: «Собираетесь вы заводить детей или нет?» Можно сказать: «Не собираюсь». А на самом деле собираетесь. На мой взгляд, вы имеете право на такой ответ, если спрашивают о том, о чем по закону спрашивать нельзя.

**Вопрос из зала:**

— От некоторых своих знакомых я слышу истории о таких собеседованиях, где задают совершенно шокирующие вопросы из личной жизни, на которые просто неприемлемо отвечать.

**Валерий Поляков:**

— А разве мой вопрос насчет детей не шокирующий? Я считаю, что это был очень неделикатный вопрос. Но в той ситуации я считал его для себя позволительным. Я убедился, что эта женщина вывернется из любой ситуации. И, действительно, последующие долгие годы знакомства показали, что она именно такая. Спрашивают: «У вас есть любовник?» Можно ответить так: «Моя личная жизнь меня полностью устраивает, я ей очень довольна». Не отвечаешь прямо на вопрос, но в то же время и не демонстрируешь своим ответом какое-то возмущение, недовольство и т.д. Такое поведение можно рекомендовать, как самое нерискованное: разговор поддерживать, не обострять, в конфликт не вступать, но отвечать расплывчато. Если уж чересчур настойчиво интересуются, подумайте, а стоит ли идти в эту компанию? Но часто задают подобные вопросы не для того чтобы узнать правду, а чтобы посмотреть, как вы себя ведете. Вот если чересчур любопытствуют — тогда сомнительно.

**Гузель Закарян:**

— Комментарий на тему делового этикета. Вы говорили про заграницу, что там все очень строго, не все вопросы можно задавать и т.д., смею Вас уверить, что, видимо, благодаря таким Круглым столам, у нас тоже все будет очень строго. В деловой среде не принято говорить ни о чем личном — ни о семье, ни о любовниках, ни о детях, говорим только о работе, соответственно, подобных вопросов мы тоже не

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

можем задавать. Поэтому Вы правы, что можно всегда найти правильный ответ на любой деликатный вопрос, но отвечать нужно, не потакая такого рода личным вопросам.

**Валерий Поляков:**

— Комментарий на комментарий. С одной стороны, так, если ты, еще не зная человека, включаешь много личного или хотя бы что-то личное — это рискованно. Но если ты уже знаешь человека, тогда другое дело. В «Альфа-банке» начальником отдела подбора персонала работала женщина, которая, как я выяснил в процессе нашего общения, родом из Нижнего Новгорода. Она там университет окончила и начинала свою карьеру, потом перебралась в Москву. Я собираюсь по делам в Нижний Новгород, звоню ей и спрашиваю: «Еду по делам в Нижний, нет ли каких-то поручений?» У нас деловые отношения, мы с ней, кроме как в офисе, нигде не встречались. Это допустимое, на Ваш взгляд, действие или нет?

**Гузель Закарян:**

— Да. Это отличное действие и очень правильное. Как раз протокольная служба за это отвечает. Такая информация обязательно должна быть в досье. Мы прочитали в досье, что человек из Нижнего Новгорода, что человек любит гольф и т.д., и т.д. Если мы это будем аккуратно использовать, то пойдет только на пользу. Мы говорим о вопросах «в лоб», хотя еще и специфика Вашей деятельности заставляет таким образом проверять соискателя. Возможно, что применение подобных приемов, оказание давления рассчитаны только на реакцию. По-моему, здесь информационный оттенок не столь важен. Имеет значение, как человек отреагировал на такой провокационный вопрос.

**Валерий Поляков:**

— Можно сказать, что мы с Вами единомышленники. Если человека не знаешь, то минимум личного, лучше всего — ноль. Но если ты с человеком устанавливаешь какие-то деловые отношения, то там может остаться эта естественная составляющая, и поинтересоваться, например, здоровьем детей — нормально. Или спросить — как вы съездили куда-то.

**Гузель Закарян:**

— Не совсем согласна. Поскольку я занимаюсь протоколом этикета на протяжении многих лет, и мы проводим семинары в разных странах, то интересуемся, как дела в Англии, во Франции. В этом плане мы — россияне, русские — очень долго находились в закрытых границах, у нас выработался свой стиль... а может, это наше национальное. Когда устанавливается личный контакт, мы очень быстро переходим на те самые личностные взаимоотношения. Мы все знаем про семью, про детей, про мужа, про болезни, а в дальнейшем это только усложняет коммуникацию деловую. Поэтому задача такая: оставаясь в хороших личностных отношениях, не переходить границу чрезмерно личной информированности о жизни человека. Потому что эта информация в последующем будет мешать. Я думаю, что постепенно мы все равно переходим на западную модель поведения. Чем меньше знаешь о своем коллеге по работе, о его личных проблемах, тем лучше. Например, подчиненный они в разных отношениях разные. То, что можно позволить себе с одним человеком, ни в коем случае нельзя позволить себе с другим.

**КОГДА ТЕБЯ СПРАШИВАЮТ О БЫВШЕМ РАБОТОДАТЕЛЕ, НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТЯТ ПРОВЕРИТЬ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, НАСКОЛЬКО ТЫ ЛОЯЛЕН К НЕМУ. ЕСЛИ ТЫ В ПРИНЦИПЕ К СВОИМ БЫВШИМ РАБОТОДАТЕЛЯМ ЛОЯЛЕН, ЗНАЧИТ, МЕНЬШЕ ОПАСНОСТИ, И ТОГДА, МОЖЕТ БЫТЬ, СТОИТ ТЕБЯ ПРИГЛАСИТЬ НА РАБОТУ**

**ГузельЗакарян:**

— Но Вы же не зададите вопрос про любовника?

**Валерий Поляков:**

— Естественно, нет.

**Гузель Закарян:**

— Значит, есть какие-то границы.

**Валерий Поляков:**

— Вывод заключается в следующем. Ты не нарушишь никаких норм этикета, если будешь чувствовать границы допустимого. И

очень много рассказывал своему руководителю о том, что у него там кто-то болен — и, естественно, руководителю уже тяжело обращаться к нему с просьбой о дополнительной работе, зная, что у него кто-то болен. Такие деловые взаимоотношения ущербны. Мы все-таки ратуем за то, что отношения на работе должны касаться только работы.

**Валерий Поляков:**

— Слава Богу, что у нас не тот случай, когда мы все единогласно должны прийти к единому решению. У нас Круглый стол, и здесь вполне можно применять восточную поговорку: «Выслушай и старшего, и младшего, а как поступать, решай сам». Я считаю, что если ты хочешь влиять на людей (неважно, это твои подчиненные, твой начальник, клиент, кандидат) — чем больше ты о них знаешь, тем легче найти те кнопки, надавливая на которые, ты сможешь повлиять на людей. Поэтому узнавать о тех, с кем ты связан по работе, полезно и нужно. А вот рассказывать о себе, здесь я как раз полностью присоединяюсь к Вам, нужно очень осторожно, дозируя информацию. Потому что, чем больше о вас будут знать, тем более вы уязвимы.

*По окончании жаркой дискуссии слово было предоставлено Гузель Закарян, выступление которой стало завершающим.*

**Гузель Закарян:**

— Учитывая тему делового протокола и этикета, я хотела бы дать определение, что такое протокол. Протокол — это совокупность правил, традиций, условностей, которые мы используем в ходе международных контактов или деловой коммуникации, в ходе работы. Почему очень часто протокол и этикет находятся рядом? Протокол — это некий регламент, и некие правила в нем прописаны. Более того, в каждой компании, организации, стране существует госпротокол, корпоративный протокол — это то, что должен выполнять каждый сотрудник.

Этикет — это понятие культуры, воспитания, которое, в принципе, человек должен выполнять, но он может этого не знать и не делать. Поэтому на сегодняшний день актуальность протокола и этикета сильно возросла. Все хотят быть вежливыми, культурными, чтобы мероприятия проходили согласно какому-то райдеру, чтобы все было вовремя. В примере Саши Карепиной про стулья я бы не воспользовалась ни одним, ни другим вариантом, а просто пошла бы искать службу протокола. Потому что здесь прокол состоит в неправильной организации, кто-то должен следить за этим. Возвращаясь к милым телефонистам службы «Мегафон», могу сказать, что «Мегафон» тратит колоссальные деньги на тренинги по телефонному этикету. Сейчас это очень востребованная тема, потому что первая коммуникация идет через телефон, и это важно.

## ЕСЛИ ЧЕЛОВЕКА НЕ ЗНАЕШЬ, ТО МИНИМУМ ЛИЧНОГО, ЛУЧШЕ ВСЕГО – НОЛЬ

Недавно я работала с одной компанией, с которой у нас должны быть проекты. Девушка на ресепшене поднимает трубку и говорит: «Добрый день!» Спрашиваю: «Могу ли поговорить с таким-то сотрудником?» Она отвечает: «Да, я Вас с радостью соединяю!» Непонятно, по какому поводу радость? Работы в этом отношении предстоит еще много. Когда ты обращаешься в компанию с громким названием, то ждешь нормальной, адекватной реакции, но когда слышишь, что там кто-то чавкает, жует или так странно разговаривает, у тебя в голове происходит какой-то диссонанс. А когда слышишь на другом конце провода совершенно не соответствующие голос, интонации, содержание, то происходит некий надлом: в следующий раз ты просто не будешь звонить в эту компанию. Это один из маленьких сегментов протокола и этикета — телефонный этикет, служебный этикет, этикет внутренней коммуникации. Мы говорим об этом на семинарах: какие темы принято обсуждать, какие не принято, как нужно разговаривать на первой встрече. Нельзя говорить о доходах, о политике, о спорных мероприятиях. «А о чем тогда можно говорить?» — спрашивают меня. Как в Англии — только о погоде. Это, конечно, утрированно; тем не менее, мы не можем говорить с чужими людьми на банкетном мероприятии о том, что происходит в Украине. Конфликтная ситуация вызывает некую проблему, а для нас самое главное, когда мы встречаемся, — установить хороший контакт. Поэтому следует избегать острых тем.

О деловой одежде могу сказать — она должна быть регламентирована. Если очень кратко говорить — все должно быть ко времени, к месту, к вашей профессии. Все должно быть адекватно тому, где вы находитесь и в какое время суток. За одеждой, безусловно, нужно следить; психологи говорят, что от 55% до 85% информации считывается по внешнему виду. Смотрят и на ботинки, на цвет лица и на цвет зубов — все это составляющие имиджа, на все это

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

нужно обращать внимание. И в любом случае всегда следует обращаться к специалисту. Именно специалист подскажет, как правильно составить деловое письмо, как правильно подбирать соискателя на работу, как правильно писать статьи в журналы.

Недавно мне принесли визитную карточку из одного банка и говорят: «Вот отличная визитка». Я спрашиваю: «Кто делал эту визитку?» Отвечают: «Наша пиар-служба». Я сейчас никого не хочу обидеть, это очень уважаемый банк, мне он нравится. Но почему пиар-служба не обратилась к специалисту? Если вы не знаете, как это делать, зачем изобретать велосипед или паровоз? Изучите ситуацию, зайдите в Интернет, там множество информации.

Что касается деловой одежды — тоже нужно обращаться к специалистам или искать специальную информацию. Если говорить кратко: деловая одежда — это всегда тройка. Для мужчин — пиджак, брюки, сорочка и как элемент — галстук. Для женщин тоже, если это костюм — сорочка, пиджак, брюки или юбка. Может быть другой вариант — джемпер, сорочка, брюки или юбка. Таков деловой стиль. Сочетание блузки и юбки обычно считается неделовым стилем. Хотя, возможно, вы поставили такую задачу — хотите выглядеть не по-деловому. Очень часто тренеры надевают джемперы, чтобы стать более контактными, сократить дистанцию. Таким образом, если вы находитесь на работе, выполняете свои непосредственные поручения и обязанности, или если вы на какой-то встрече, нужно одеваться согласно протоколу или принятым корпоративным правилам — никаких голых тел, рук, ног, несмотря на лето и жару. Мы должны своим внешним видом уважать окружающих, говорить и думать о работе, а не рассматривать друг друга.

**Вопрос из зала:**

— Хотелось бы узнать Ваше отношение к жесткому дресс-коду.

**Гузель Закарян:**

— Недавно у меня была полемика с одной журналисткой, которая написала статью о том, что сейчас руководители компаний устанавливают жесткие правила по дресс-коду и работник может подать за это в суд. Мы эту ситуацию очень тщательно изучали, в том числе с юристами. Здесь есть некие нюансы. Первый — очень важный: я считаю, если дресс-код прописан в правилах компании, то человек, попадая в эту компанию, подписывая соответствующий договор, подписывает все правила и распорядки, которые установлены в этой компании. И, значит, он должен подчиняться этим правилам.

Другое дело, например, в одной IT-компании все сотрудники очень творческие, ходили в чем попало — в рваных джинсах, в маечках и топах. Руководитель съездил в Европу, посмотрел, как там солидно выглядят люди в офисах, и сказал: «С завтрашнего дня все надеваем костюмы». И здесь возникает вопрос: я вчера ходил вот так, почему я сегодня должен ходить по-другому? В этом случае сотрудник может подать в суд, потому что раньше это не оговаривалось.

По осени мы проводили тренинги в одном банке — это очень молодой, развивающийся банк, который кризис практически не задел, потому что там очень интересные предложения, очень интересный продукт. Но у них была проблема с дресс-кодом и вообще с правилами внутреннего распорядка, потому что руководители, создавая этот банк, изначально сделали ставку на демократию: все молодые, активные, творческие, никакого дресс-кода, все одеваемся, как хотим. Все было хорошо до определенного момента, когда все поняли, что это не работает. Клиент, заходя в банк, видит разношерстную публику и отправляется в другой банк, не веря в надежность этого. Через внешний вид мы транслируем также, насколько мы стабильны, насколько мы устойчивы, насколько можно нам доверять.

**Саша Карепина:**

— Креативное агентство по проведению праздника подрядил банк для организации корпоративных вечеринок. Причем банк очень формальный, построенный по-военному, и одной из задач было — провести такую «отвязную» вечеринку, очень не похожую на повседневную работу сотрудников банка. Надо идти на переговоры, обсуждать детали, возникает вопрос: в каком виде? Корпоративный стиль этого агентства — зеленые волосы, оранжевые майки, кеды. Можно одеться так, как одеваются в этом банке, по выражению моего знакомого — как похоронные агенты, т.е. абсолютно деловой стиль, вызывающий вопрос — не умер ли кто-нибудь. С другой стороны, банк тебя приглашает, чтобы ты сделал что-

**ЕСЛИ ВЫ НЕ ЗНАЕТЕ, КАК ЭТО ДЕЛАТЬ, ЗАЧЕМ ИЗОБРЕТАТЬ ВЕЛОСИПЕД ИЛИ ПАРОВОЗ? ИЗУЧИТЕ СИТУАЦИЮ, ЗАЙДИТЕ В ИНТЕРНЕТ, ТАМ МНОЖЕСТВО ИНФОРМАЦИИ**

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

то, что на него совсем не похоже. Одеться так, как принято одеваться в банке или, как принято в агентстве — прийти с зелеными волосами?

**Гузель Закарян:**

— Очень хороший вопрос. Здесь два аспекта.

Что касается похоронного агента, комментарий: похоронная одежда — только черного цвета. Вообще, считается, что мужчина черный костюм надевает два раза в жизни: на свадьбу и на похороны. Поэтому, что касается делового стиля, у мужчин в костюмах допустимы деловые цвета — темно-синий и темно-серый. У женщин допустим черный цвет.

Приведенная Вами ситуация интересна. Если мы идем на переговоры, с точки зрения психологии — мы должны «зеркалить», быть похожи друг на друга, тогда нам легче установить контакт. Я бы посоветовала на первичный контакт прийти, как Вы сказали, в похоронном стиле, потому что первичные переговоры с незнакомым человеком легче будет устанавливать именно, когда ты похож на меня, а я похож на тебя. Во время переговоров, когда вы уже готовы показать свой продукт, можете ввести менеджеров с синими волосами, которые будут рассказывать о самом мероприятии.

Мы работали с одной компанией, помните, раньше в салонах менеджеры носили красный значок и красный галстук? Это был их корпоративный стиль. Например, заходит покупатель в салон и видит — вот менеджер по продажам. Конечно, он дилер, он заметен, его легче вызвать, но в момент коммуникаций у покупателя стоит красный галстук перед глазами, и он не может абстрагироваться. Когда же дилер одет в хороший костюм, одет согласно твоему статусу, твоим правилам, незачем его рассматривать. Ничего не отвлекает — ни галстук, ни значок; ты с ним говоришь только о машине и понимаешь, что перед тобой равный тебе человек.

Я бы так прокомментировала эту ситуацию.

**Саша Карепина:**

— Насколько в подобных ситуациях приемлемы такие моменты: деловой костюм, но при этом креативные, хулиганские аксессуары?

**Гузель Закарян:**

— Это к вопросу о том письме, которое мне прислала очень уважаемая компания. Сразу возникает некий диссонанс: ты серьезный человек или ты шутник? Т.е. нужно определиться. Например, у меня был такой случай: вижу солидного человека, подхожу ближе и вижу галстук, на котором изображены зайчики с «Плейбоя». И непонятно, как относиться к этому человеку: то ли он так шутит, то ли он этого не заметил... Все, что вызывает лишние вопросы, мне кажется, только усложняет коммуникацию.

Но многое зависит и от того, какие мы задачи ставим. Если мы ставим задачи провоцировать, тогда будет и декольте чуть глубже. На одном из тренингов девушка из пиар-компании гламурного журнала, красавица, очень красиво была одета. Мы вели разговор о том, что в деловой одежде не рекомендуется блестящее, прозрачное, слишком женственное, романтичный стиль. И она говорит: «Так что же я должна, как монахиня быть?» Смотря какую вы задачу ставите: или вы как профессионал продаете свой журнал с интересным содержанием, или вы продаете себя как женщина. Тут просто нужно расставить приоритеты. Если девушка пришла действительно работать, то она соответственно и будет выглядеть. Если у нее другая задача, то соответственно ей она и выглядит. Поэтому на семинарах, на конференциях мы обсуждаем такие темы. Женщина думает, что выглядит чуть-чуть «секси» — она не думает о том, что ей далеко за 50 и у нее прозрачная блузка, и она выглядит не «секси», она выглядит глупо.

**Вопрос из зала:**

— Я работаю на госслужбе. Насколько правомерно и корректно требование руководства к сотрудникам носить костюмы на службе, если зарплата сотрудников составляет меньше, чем стоимость приличного костюма?

**Гузель Закарян:**

— Вопрос стандартный и ответ соответственно стандартный: в правилах делового протокола к деловой одежде четко прописано, какой должен быть костюм, но не написаны, какие бренды. Что такое классический стиль? Это два цвета, если мы говорим про мужской пиджак — темно-синий и темно-серый. Сорочка должна быть не яркой, не пестрой. Дол-

**МЫ ДОЛЖНЫ СВОИМ ВНЕШНИМ ВИДОМ УВАЖАТЬ ОКРУЖАЮЩИХ, ГОВОРИТЬ И ДУМАТЬ О РАБОТЕ, А НЕ РАССМАТРИВАТЬ ДРУГ ДРУГА**

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское Дело

жен быть галстук, тоже не пестрый. Мы не говорим о цене. Если ты знаешь эти правила, ты будешь их придерживаться в соответствии со своим бюджетом. Более того, не рекомендуется «бежать впереди руководителя». Ситуация у нас была, когда зашел один из представителей этой компании, немец, в какой-то дилерский магазин — посмотреть, как работает его уважаемая компания. И на одном мальчике, который был в красном галстуке тогда еще, увидел часы «Ролекс». Он написал письмо руководству о том, что не может быть у молодого мальчика-дилера таких дорогих часов, что это не соответствует его уровню, должности и зарплате. Был жуткий скандал. Если дилер может себе позволить дорогие часы, возможно, у него родители богатые, пусть носит такие часы где-то в другом месте — на работе он не имеет права этого делать. Хоть это и оказалась китайская подделка, ситуация была очень нелепая. Все должно быть в пределах разумного. Если ты знаешь, что нельзя надевать прозрачную блузку и красный пиджак, то эти вещи надевать не будешь, несмотря на уровень твоей зарплаты. Есть правила, и необходимо их придерживаться.

**Вопрос из зала:**

— Я представляю маленькую компанию. У нас нет ни специалиста по пиару, ни специалиста по персоналу, а есть только начальник отдела кадров с советских времен. У нас также нет директора по связям с общественностью, я руководитель службы продаж и представляю в Москве предприятие. И знаете, приходится все делать самой, поэтому для меня этот Круглый стол очень полезен. Мне приходится и письма писать... Хорошо, что у нас есть редакционный издательский отдел, там есть редакторы — обращаюсь к ним, чтобы поправили. Есть люди, с которыми я советуюсь, какой лучше надеть костюм на встречу и переговоры.

Я всегда смущаюсь, когда ко мне в офис приезжают мужчины. Происходят заминки, как встречать — подавать руку или не подавать. Иногда подаешь руку, приглашаешь пройти, а мужчина тушуется. Очень сложный момент встречи.

**Гузель Закарян:**

— Это самая протокольная тема. Есть протокол приветствия — одна из самых первых тем протокола, абсолютно четкие правила ранжирования. На работе первичен статус человека. Чем выше статус, тем больше внимания он к себе требует. И нет никакой демократии в той же Америке, о которой так часто говорят, что там демократия и протокол — это все ерунда. В Европе тем более — все очень четко, все на своих местах. У нас же некое блуждание происходит. Что касается Вашей ситуации, обычно всегда здоровается входящий. Руку протягивает старший по статусу либо женщина. Поэтому если Вы протягиваете руку, то Вам должны ее в ответ пожимать. У нас не принято женщине пожимать руку женщине. В той же Германии, Финляндии все женщины обмениваются довольно крепкими рукопожатиями. «Если не знаешь, — говорит один из наших консультантов, — как поступить в такой ситуации, возьми папку в руки и говори — здравствуйте, добрый день». И это спасет Вас. Если не знаешь традиций — нужно «зеркалить».

**Екатерина Куманина:**

— Есть много ситуаций, когда вам бывает недостаточно информации о том, как себя вести. Вы будете чувствовать себя гораздо комфортнее, если придумаете собственные правила. Для меня, например, был вечный вопрос — рукопожатия мужские и женские. С женщинами все легко — две женщины уж как-нибудь найдут способ поздороваться. А вот подавать ли руку мужчине, примерно равному по статусу — непонятно. Я однажды для себя это решила, и мне стало очень спокойно, так как я точно знаю, что делать. Я первая протягиваю руку при знакомстве. При первой встрече делаю это уже почти автоматически без внутренних терзаний, а при следующих встречах лишь отвечаю на рукопожатия. Знаю, что нарушаю канонические правила, но, по крайней мере, делаю это уверенно!

Так что просто придумайте свои правила — что делать в затруднительных для вас ситуациях, и следуйте им.

**Валерий Поляков:**

— Маленькая реплика. Гузель сказала, если не знаете как, обращайтесь к специалистам. Но каждый раз на специалистов денег может не найтись. В наше время есть книжки на любую тему. Я в этикете не специалист, не учился никогда. Но меня однажды попросили провести тренинг по психологии делового общения для немецкой компании и заодно туда добавили вопросы этики и эстетики общения. И пришлось «залезть» в этикет. Я пошел в книжный магазин, провел какое-то время у полок, выбрал две книжки, которые мне понравились, где, на мой взгляд, толково и разумно написано, прочитал, постарался критически отнестись к изложенному, но я нашел ответы на очень многие вопросы. У меня никаких проблем с этикетом не возникает за исключением двух случаев. Первый — то, что мужчина, входя в лифт, должен войти первым, потому что лифт — это средство повы-

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

шенной опасности, но поскольку большинство женщин этого не знают, то, когда ты входишь первым — вроде бы ведешь себя некультурно. Я понаблюдал и решил, шут с ним, с этикетом, не буду больше стараться войти первым. Но в книжке читал, что в лифт и в темное помещение мужчина, как первопроходец, должен первым войти.

И еще один момент, поправьте, если я не прав. Я своих сотрудников приучил, что в дверь служебных помещений стучать не надо. Открываешь дверь и заходишь. У нас в компании правила такие: открываете дверь, останавливаетесь и оцениваете ситуацию, выдерживаете некоторое время. Если мне сейчас не до вас, я подам знак, если у меня есть возможность уделить вам внимание, я скажу: «Заходите. Какой вопрос?» А если видите, что вообще не до вас, постояли минуточку, закрыли дверь и ушли. Это в коммунальной квартире надо стучать, когда вы к соседке заходите — возможно, она не одета. А если вы стучите в дверь моего кабинета — может, вы думаете, что я чем-то неприличным могу там заниматься, и вы меня предупреждаете? Если кто-то стучит, я уже знаю — чужой.

**Вопрос из зала:**

— Обычно входящий первый руку протягивает. А что делать, если женщина-руководитель из западной компании делает это первая? Я всегда теряюсь, когда заходишь в кабинет и на тебе сразу — протянутая рука.

**Гузель Закарян:**

— Протягивает руку не только хозяин, а более высокий по статусу. Если вы зам генерального, а к вам заходит генеральный, то это он должен подать руку. Но приоритеты всегда у входящего, независимо от статуса. Приветствие происходит очень часто автоматически.

**Вопрос из зала:**

— Получается, что представители западных компаний поступают не по этикету?

**Гузель Закарян:**

— Во-первых, этикет этикету рознь. В Европе все совершенно четко, там, в первую очередь — статус, потом возраст, потом гендерность. В нашем российском бизнесе пока еще существуют мальчики и девочки. А в Европе, Америке мальчиков и девочек нет, все просто люди.

**Валерий Поляков:**

— Я двадцать лет в бизнесе проработал, и у меня создалось такое впечатление, что, например, в дипломатии, этикет очень важен. Хотя я до сих пор помню рассказ Гагарина о том, как он попал на обед к английской королеве, и там была куча всяких вилочек, и он не знал, как ими пользоваться.

**Гузель Закарян:**

— Англичане и сейчас еще рассказывают этот случай.

**Валерий Поляков:**

— Но, к счастью, в бизнесе люди, на мой взгляд, придают меньшее значение этикету. Смотрите на то, что происходит вокруг, и не лезьте с какими-то неумеренными неадекватными действиями. Это я не как эксперт говорю, это мои личные впечатления и наблюдения. На самом деле, не так все и строго, с точки зрения протокола в бизнесе. Главное, веди себя культурно, и все будет в порядке.

**Гузель Закарян:**

— Это все объединено в синонимах — протокол, этикет, культура, вежливость, уважение.

**Валерий Поляков:**

— Меня когда-то поначалу шокировали ситуации, возникавшие в офисах западных компаний, в Европе. После переговоров хозяин офиса провожает меня до вешалки и еще мне подает пальто, как будто он гардеробщик. Но я понял, что это просто демонстрация уважения. И теперь, если ко мне кто-нибудь приходит, я его обязательно провожу до лифта, а то и до первого этажа, в зависимости от того, насколько он для меня важен. Вот недавно англичанин приезжал на переговоры, я его вообще до улицы проводил. Нужно уметь наблюдать и учиться, и все будет нормально.

*Так завершилась наша встреча. Были высказаны самые разные точки зрения — порой спорные и противоположные. Однако все участники сошлись во мнении, что проблемы этикета и протокола в бизнесе существуют и для их решения необходимо консультироваться с профессионалами, читать соответствующую литературу и, конечно, встречаться для обсуждения на подобных мероприятиях!*

*По окончании Круглого стола всем участникам редакция журнала «Секретарское дело» преподнесла в подарок новую книгу-бестселлер А. Лапина «Менеджмент: полевые опыты», отрывок из которой будет опубликован в следующем номере журнала «Секретарское дело».*

СПОНСОР РУБРИКИ ЖУРНАЛ Секретарское дело

# ЗА НЕВЫПЛАТУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ РАБОТОДАТЕЛИ НЕСУТ УГОЛОВНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

*Г. Рогалева*

**Сейчас продолжаются массовые увольнения. Каковы основные сложности, с которыми сталкиваются работодатели, и как их избежать?**

— В эпоху углубляющегося экономического кризиса в Российской Федерации возрастает роль трудового законодательства, целями которого является установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, а также создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений — работника и работодателя. К сожалению, на практике достаточно сложно достигнуть согласований их интересов. Говоря о практике последних месяцев 2008 г. и начала 2009 г., все чаще применяется руководителями п. 1 ч.1 ст. 77 ТК РФ при увольнении работников. Ст. 78 ТК РФ устанавливается, что трудовой договор может быть расторгнут в любое время, таким образом, ТК РФ не обязывает заранее предупреждать другую сторону о намерении расторгнуть трудовой договор. Также законодатель не предъявляет требований к форме соглашения сторон. Однако такое соглашение должно быть письменным, ибо в нем необходимо определить конкретную дату увольнения работника. В указанном соглашении можно предусматривать и некоторые условия, например, связанные с выплатой выходного пособия, размер которого не установлен законодательством и может определяться соглашением сторон. Аннулировать данное соглашение об увольнении можно лишь по взаимному согласию работника и работодателя.

Основной сложностью для работодателя является нежелание и отказ работников заключать данное соглашение. В этом случае работодатели предупреждают работников об увольнении по сокращению численности или штата, что предполагает предупреждение работника не менее чем за два месяца об увольнении и обязанность работодателя в трудоустройстве работника в той же организации. Законодатель подчеркивает обязанность работодателя предложить работнику другую имеющуюся работу (вакантную должность), соответствующую его квалификации, а в случае отказа работника или отсутствия соответствующей должности работодатель вправе предлагать и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу. Также достаточно распространенным является изменение по инициативе работодателя в силу ст. 74 ТК РФ условий трудового договора, например, таких как понижение работникам заработной платы в связи с изменением организационных или технологических условий труда, о чем также работники должны быть уведомлены в письменной форме не позднее чем за два месяца. В случаях, когда указанные причины могут повлечь за собой массовые увольнения работников, работодатель вправе вводить режим неполного рабочего дня или неполной рабочей недели на срок до шести месяцев, при этом заработная плата выплачивается за фактически отработанное время. Если работник отказывается от предстоящих изменений условий трудового договора или от продолжения работы в режиме неполного рабочего времени, то трудовой договор может быть расторгнут.

**Заемный труд: преимущества и недостатки. Каковы типичные ошибки?**

— В настоящее время такой вид деятельности не регламентирован российским законодательством. С одной стороны, это влечет неопределенность — как для работников, так и для работодателей, поскольку возникающие при этой форме найма отношения не вполне вписываются в традиционную модель трудового права, а зачастую и напрямую противоречат законодательству, порождая его нарушения. С другой стороны, такая ситуация создает условия для злоупотребления как со стороны агентств, так и организаций-пользователей в плане лишения или существенного уменьшения трудовых прав заемных работников.

Исследования правовых аспектов приобретают особую актуальность в связи с принятием Международной организацей труда в 1997 г. Конвенции № 181 «О частных агентствах занятости», которая допускает его использование и дает основные ориентиры по регламентации.

**У РАБОТОДАТЕЛЕЙ ВОЗНИКАЮТ ПРОБЛЕМЫ С ПРИМЕНЕНИЕМ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ И МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ К ЗАЕМНЫМ РАБОТНИКАМ**

**РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАЕМНОГО ТРУДА ДОЛЖНО ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ НА ОСНОВЕ УЧЕНИЯ О ЕДИНСТВЕ И ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ТРУДОВОГО ПРАВА**

Актуальность данного вопроса исследования обусловлена, во-первых, стремительным развитием практики применения заемного труда, во-вторых, недостаточным количеством и глубиной разработок теоретических основ и прикладных проблем заемного труда в науке трудового и смежных с ним отраслей права, а в-третьих, отсутствием специального законодательства о заемном труде. Считаю, что заемный труд соответствует идеям рыночной экономики и представляет собой одну из новых специфических гибких форм занятости, но регулирование заемного труда должно осуществляться на основе учения о единстве и дифференциации трудового права, т.е. на стабильности и гибкости трудовых правоотношений. Расширение использования заемного труда на современном этапе способствует созданию новых рабочих мест и позволяет найти работу многим гражданам. При этом негативной стороной заемного труда является гораздо меньшая степень защищенности заемных работников по сравнению с обычными работниками. Во-первых, это выражается в нестабильном характере работы (краткосрочная занятость), во-вторых, заемные работники не имеют права на ряд выплат, например, премий, бонусов, выплачиваемых штатным работникам организаций, в-третьих, не всегда их рабочие места отвечают требованиям охраны труда. Но вместе с тем, с конца прошлого века заемный труд становится частью труда в России, который нуждается либо в законодательном закреплении, либо, наоборот, в законодательном запрещении. У работодателей возникают проблемы с при-менением дисциплинарной и материальной ответственности к заемным работникам. Отсутствие правового регулирования заемного труда не способствует ни защите прав заемных работников, ни использованию положительного потенциала заемного труда безработными, кадровыми агентствами занято-

сти и организациями-пользователями, ни интересам государства. Считаю необходимым законодательно урегулировать деятельность кадровых агентств, которые должны обладать достаточной компетенцией и способностью обеспечивать выполнение своих обязательств перед работниками.

**Должен ли работодатель выплачивать работнику заработную плату, если работник покинул рабочее место в связи с невыплатой ему заработной платы?**

— Работодатели несут уголовную ответственность по ст. 145.1. УК РФ за невыплату заработной платы свыше двух месяцев, если задержка этих выплат совершена руководителем организации из корыстной или иной личной заинтересованности. Руководители несут также материальную ответственность за задержку выплаты заработной платы согласно ст. 236 ТК РФ в размере не ниже 1/300 ставки рефинансирования Центрального банка РФ. В случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период, до выплаты задержанной суммы. В период приостановления работы работник имеет право в свое рабочее время отсутствовать на рабочем месте. Законодатель не дает четкого ответа на вопрос: должен ли работодатель выплачивать работникам заработную плату за период приостановления работы. Считаю, что это простой по вине работодателя, и он должен быть оплачен в размере не менее 2/3 средней заработной платы работника.

**Существуют ли условия, при которых работодатель может быть освобожден от ответственности за невыплату заработной платы?**

— Считаю, что статья 236 ТК РФ не освобождает работодателя от материальной ответственности за невыплату заработной платы, ибо данная статья устанавливает ответственность за нарушение сроков выплаты заработной платы, не конкретизируя наличие или отсутствие вины работодателя. При применении уголовной ответственности к руководителям необходимо наличие состава преступления, т.е. виновных действий руководителя или его личной заинтересованности в невыплате свыше 2-х месяцев заработной платы.

*Е. Балашова*

# УВОЛЬНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА: КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ НЕ БЫЛО МУЧИТЕЛЬНО БОЛЬНО?

**Парадоксы профессии HR**

Дуализм сложившейся ситуации состоит как раз в том, что, HR-менеджеру, возглавляющему службу персонала, с одной стороны, предстоит продемонстрировать в сложившихся условиях виртуозное выполнение своих профессиональных обязанностей по сокращению персонала, запуску процесса реструктуризации и сокращению издержек. С другой стороны, на чаше весов оказывается морально-психологическое состояние этого самого руководителя. Ведь в большинстве случаев начальники отделов уходят в «глухую несознанку», притворяясь, что у них распоряжение сверху сократить именно Петрова, Козлова и Сидорова, да еще начальник отдела кадров «над душой висит».

И вот уже запущена карусель придуманных критериев, под которые во что бы то ни стало надо подогнать Петровых, Козловых и Сидоровых. К чему сводится роль HR-менеджера? Чаще всего — к завуалированной маскировке невозможности противостоять внешним обстоятельствам. Но ведь сложный период финансово-экономической нестабильности, по сути, является индикатором проявления тех навыков кризисного менеджмента и профессионализма топ-менеджеров, о которых «в мирное время» иной раз приходится только догадываться.

Когда я слышу фразы типа «мне стыдно смотреть людям в глаза», я готова ответить только одно — «работай честно, и тебе не будет стыдно». За что HR-менеджеру может быть стыдно? За подтасовку результатов ассессмента или аттестации, за «выдавливание» сотрудников из компании «по собственному желанию», за искаженную информацию о процессе сокращения, за провокацию мобинга и т.п. HR-менеджер — наемный

работник, такой же, как и большинство в организации. Но от других его выгодно должны отличать те знания и навыки, которые позволят ему профессионально, без утраты репутации как собственной, так и компании, и без судебных исков провести мероприятия по сокращению величины организации.

### Когда стороны договорились

Многие компании предпочитают сейчас, чтобы работники увольнялись «добровольно», т.е. по собственному желанию. Для этого они либо создают невыносимые условия работы, либо просто проводят «приватные беседы», предлагая работникам писать заявления. Лишь незначительная часть выбирает в рамках увольнения «по собственному желанию» довольно распространенный за рубежом прием бонусирования таких работников. В действительности далеко не каждый сотрудник хочет быть уволенным по сокращению штатов. Для некоторых получить такую запись в трудовую книжку неприемлемо. «Это все равно, что признать, что я — looser, неудачник. Сократили 20%, и я среди них. Нет! Уж лучше по собственному желанию», — примерно таким образом рассуждает данная категория персонала.

На самом деле обращение к добровольцам — с предоставлением соответствующих выплат — это один из путей снижения количества принудительно сокращенных работников. Правда, в этой ситуации процедура установления выплат должна быть хорошо продумана. А с точки зрения минимизации последующих рисков обращений сотрудников в судебные инстанции, возможно, лучшим вариантом будет увольнение по соглашению сторон. Если обе стороны — работник и работодатель — договариваются о сумме компенсаций, сроках и методе увольнения, то следует зафиксировать все это в Соглашении сторон к Трудовому Договору работника и оформить прекращение трудовых отношений по п.1 части первой статьи 77 Трудового кодекса РФ.

И все же наиболее распространенным вариантом с законными основаниями является сокращение персонала.

### Сокращение: что в этом случае стоит сделать HR-менеджеру?

*1. Определить четкий порядок сокращения персонала.* Выбрать критерии, по которым будет отобран персонал для высвобождения и оценить обоснованность этих критериев. В крупных иностранных компаниях руководство стремится всячески минимизировать влияние человеческого фактора на процедуру сокращения персонала. Так, например, в компаниях, где система управления персонала автоматизирована, где периодически проводятся оценка персонала и аттестация, процесс выбора персонала для сокращения практически полностью автоматизирован. С учетом объективных требований производственного процесса организации и действующего трудового законодательства разрабатываются критерии выбора персонала, попадающего под сокращение. На основании этих критериев программисты пишут специальные фильтрующие программы и запускают их в общую базу данных персонала. На выходе получается список тех работников, с которыми компания вынуждена расстаться. С точки зрения морально-психологического аспекта это один самых щадящих методов для HR-менеджера. Однако позволить себе такой процесс могут далеко не все организации. И дело даже не в том, что подобные программы стоят денег, а в том, чтобы:

а) на постоянной основе вести базу данных по персоналу, фиксируя там все результаты оценочных мероприятий, повышения квалификации, пройденных тренингов и т.п.;

б) разработать четкие и объективные критерии отбора высвобождаемого персонала;

в) проинформировать сотрудников о процедуре сокращения — ее методах и основаниях.

Все это возможно лишь в том случае, если подход к управлению персоналом в компании был не просто формально автоматизирован, а отражал хорошо продуманную стратегию и грамотно воплощенную тактику.

*2. Таргетировать персонал, который попадает под сокращение.* Наиболее адекватным методом будет категоризация персонала, во-первых, по возрастному принципу, а во-вторых, по профессиональному. С точки зрения первого критерия, HR-менеджер сможет выделить ту часть сотрудников, которые могут уже сейчас выйти досрочно на пенсию. В соответствии с законом «О занятости населения в Российской Федерации» досрочная пенсия оформляется не ранее, чем за два года до предусмотренного законодательством срока выхода на пенсию по старости, а именно, женщинам по достижении 53 лет при общем трудовом стаже не менее 20 лет, а мужчинам по достижении 58 лет при общем трудовом стаже не менее 25 лет. При наличии льготных оснований, определяющих право на пенсию в соответствии с Федеральным законом «О трудовых пенсиях в Российской Федерации», пенсия оформляется досрочно не ранее чем за два года до наступления этого права.

Конечно, приходя в Центр занятости, работник получит всю необходимую информацию, но правильнее, если работодатель, который высвобождает часть своего персонала, проинформирует сотрудников о возможных вариантах развития их трудовой деятельности.

Что же касается категоризации по профессиональному принципу, то здесь, полагаю, работодатель должен озаботиться возможностью аутплейсмента своих работников.

*3. Организовать профессиональные консультации для увольняемых работников.* Казалось бы, зачем утруждать себя дополнительной работой в отношении тех, кто в обозримом будущем уже не

будет называться коллегами. Но компания, которая дорожит своей профессиональной репутацией, все же не станет пренебрегать одной из возможностей сохранить свое доброе имя и «человеческое лицо» на рынке труда.

**В ОДНОМ ИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЖУРНАЛОВ ПО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НЕДАВНО ПРОЧИТАЛА СТАТЬЮ О СОКРАЩЕНИИ ПЕРСОНАЛА. НЕ БУДУ ПЕРЕСКАЗЫВАТЬ ПРОЧИТАННОЕ, ПРИВЕДУ ЛИШЬ СИТУАЦИЮ, КОТОРАЯ БЫЛА ОПИСАНА: РУКОВОДИТЕЛЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ НЕ СМОГЛА СОКРАТИТЬ ЧАСТЬ СВОИХ НЕПОСРЕДСТВЕННЫХ ПОДЧИНЕННЫХ – ВНУТРЕННИХ РЕКРУТЕРОВ, МОТИВИРУЯ ЭТО ТЕМ, ЧТО КОМАНДА ФОРМИРОВАЛАСЬ ДОЛГО И МУЧИТЕЛЬНО. А «ПАЛАЧОМ» СВОИХ КОЛЛЕГ НАЧАЛЬНИЦА БЫТЬ НЕ ЗАХОТЕЛА И ПРЕДПОЧЛА УВОЛИТЬСЯ САМА**

Для того чтобы правильно осуществить процесс консультирования высвобождаемого персонала, сотрудникам HR-службы придется изрядно потрудиться.

Я бы предложила следующий алгоритм действий.

*1. Собрать информацию о текущем состоянии рынка труда и вакансиях.*

Сделать это менеджерам по подбору персонала будет несложно, ведь до недавнего времени отслеживать тенденции кадрового рынка было их повседневной работой. Уже на этапе анализа рынка труда можно выделить те направления профессиональной деятельности и сферы бизнеса, которые пока не сворачивают вакансии.

*2. Помощь в составлении резюме.* Если компания небольшая, и количество высвобождаемого персонала позволяет провести индивидуальные консультации, то не стоит пренебрегать этой возможностью. Для этого, прежде всего, необходимо провести первичные консультации, в ходе которых HR-менеджер сможет обсудить с сотрудником возможные варианты его дальнейшего карьерного развития, первоочередные проблемы, с которыми может столкнуться сотрудник и дать рекомендации по составлению резюме.

В случае невозможности проводить индивидуальные консультации, HR-отдел может организовать коллективные встречи, в рамках которых работникам даются общие рекомендации по составлению и размещению резюме.

Такие встречи должен проводить специалист, который, с одной стороны, обладает навыками психоконсультирования, а с другой стороны, имеет опыт проведения тренингов. Ведь, по сути, это тренинги по поиску работы.

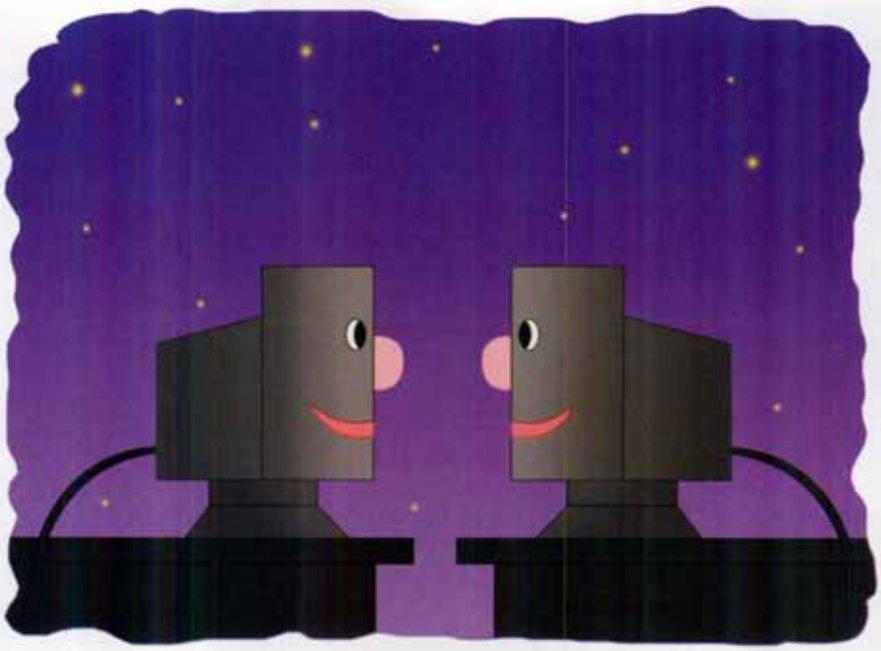
На Западе подобные мероприятия — обычная практика многих компаний, которые, независимо от состояния финансово-экономического сектора, периодически оптимизируют свою структуру.

*3. Консультации по прохождению интервью.* Опять же в рамках встреч с персоналом или индивидуальных консультаций можно дать сотрудникам информацию о том, в каком ключе лучше проходить собеседование. Советы по самопрезентации будут очень кстати. Ведь некоторые из сокращаемых работников, вероятно, давно уже не проходили никаких интервью, а потому для них подобные рекомендации будут очень ценны.

*4. Информирование о юридических аспектах занятости.* В случае, когда процедура сокращения персонала проходит с соблюдением всех предписанных законом норм и правил, важно проинформировать высвобождаемый персонал о том, что необходимо сделать, чтобы получить пособие по безработице, как оформить пенсию или пройти профессиональную переподготовку. Контакты Центров занятости, да и просто информация, куда стоит обратиться, какие справки необходимо будет предоставить и на какую государственную помощь можно рассчитывать, будут обязательно востребованы персоналом.

Кроме того, можно предоставить работникам некоторую информацию о видах трудовых и гражданско-правовых договорах, чтобы при устройстве на новое место работы сотрудник не попал впросак.

Если компания берет на себя обязательства по проведению подобных мероприятий, а не просто увольняет сотрудников и забывает об их существовании сразу же после принятия этого судьбоносного решения. Если компания дорожит своим имиджем на рынке труда и в профессиональной бизнессреде, все предпринятые усилия не останутся незамеченными. Сотрудники будут понимать, что организация, где они трудились, предприняла все возможное, чтобы сохранить добрые отношения с сотрудниками и помочь им адаптироваться в этих непростых кризисных условиях.



*И. Капралов*

# SKYPE.
## ОБЩАЕМСЯ БЕСПЛАТНО НА РАБОТЕ И ДОМА

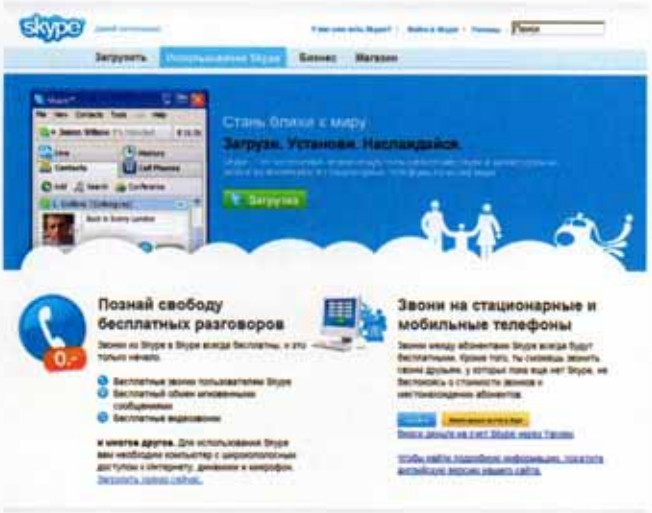
Сейчас, как никогда, актуальна экономия. В том числе и на междугородних и международных звонках. Используя обычные средства телефонии, пользователи часто поражаются астрономическим цифрам в приходящих счетах, но что поделать — ведь не все друзья, родственники и деловые партнеры живут с вами в одном городе.

Однако технологический прогресс не стоит на месте, и теперь, обладая компьютером практически любой современной конфигурации, микрофоном и подключением к сети Интернет с относительно широким каналом, можно позволить себе такую роскошь, как бесплатное безлимитное общение с людьми из самых разных уголков земного шара. Как, спросите вы? А очень просто. Нам придет на помощь чудо-программа Skype.

Skype — это бесплатное программное обеспечение, обеспечивающее бесплатную шифрованную голосовую связь через Интернет между компьютерами, а также платные услуги для связи с абонентами обычной телефонной сети. Возможна также организация конференц-связи (до 25 абонентов), передача текстовых сообщений и файлов, а также видеосвязь. Все это позволяет — как организовать разговорный досуг с друзьями, так и проводить переговоры, конференции и совещания с коллегами и партнерами.

Пользователей программы с каждым годом становится больше и больше. Так, например, на конец 2008 года число зарегистрированных абонентов превысило 400 миллионов. А на корпоративных сайтах, наряду с телефонами и ромашками ICQ, все чаще присут-

ствует и эмблема Skype. Подключиться к Skype очень легко. Набираем в адресной строке интернет-браузера http://skype. com/intl/ru/ и попадаем на официальный сайт программы. В центре экрана нажимаем зеленую кнопку Загрузка (рис.1). Через несколько секунд начнется процесс автоматической

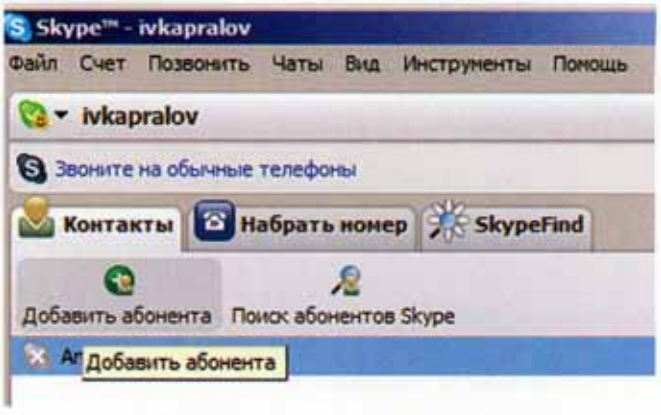



загрузки, и во всплывающем окошке вам предложат скачать файл Skype Setup.exe. Соглашаемся. Этому сайту можно доверять, так что не опасайтесь вирусов. Внимание, корпоративные поедатели интернет-трафика! Установочный файл весит 21 мегабайт, так что лучше запросить разрешение руководства на загрузку.

После скачивания программы-установщика — запускаем. Выбираем понравившийся язык (по умолчанию русский), ставим галочку чуть ниже, подтверждая соглашение об использовании программы. Если вы сразу хотите изменить загрузочные настройки, нажмите на кнопку Настройки в левом нижнем углу. Завершив эти операции, кликаем на кнопку Установить (рис.2). После установки программы,

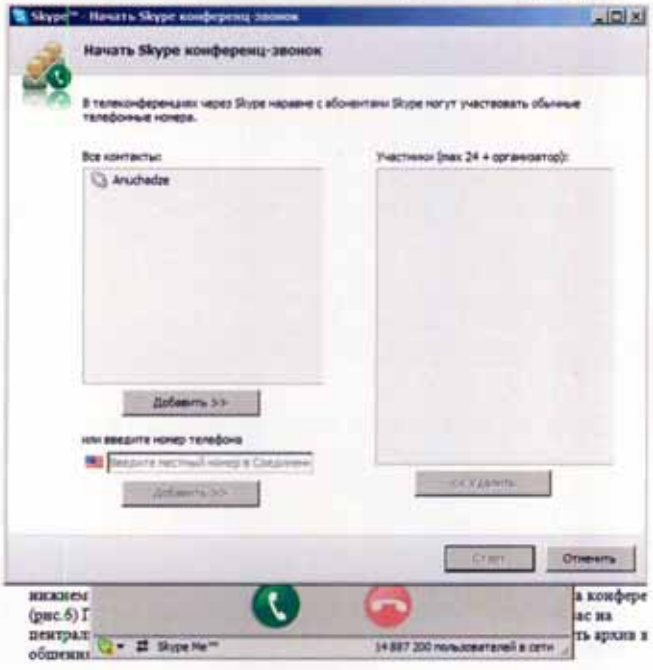
она автоматически начнет работу и предложит создать нового пользователя. Придумав имя пользователя и пароль, мы наконец-то получаем доступ в мир Skype. Для комфортного существования в нем нам понадобится микрофон (обязательно), встроенная звуковая карта и колонки (обязательно), веб-камера (желательно). Кстати, колонки и микрофон можно вполне сочетать в устройстве под названием «гарнитура» — это наушники и микрофон, соединенные в эргономичную конструкцию. Очень удобно и что главное — конфиденциально (что говорит собеседник, кроме вас, никто не услышит) (рис.3).

Коротко о самой программе. Все нужные настройки уже проставлены по умолчанию. Чтобы начать общаться, надо вначале добавить интересующих вас абонентов в ваш контакт-лист (вкладка Контакты). Для этого есть два пути. Если вы знаете имя нужного вам пользователя (имя, зарегистрированное в Skype), то ваш путь — по ссылке Добавить абонента. А если вы хотите найти незнакомых людей по определенным параметрам (страна, пол, возраст и т.д.), то нажмите кнопку с увеличительным стеклом — Поиск абонентов Skype (рис.4). После добавления




абонента, он появляется у вас во вкладке Контакты. Кликнув на значке абонента правой кнопкой мыши, мы узнаем, что теперь ему можно позвонить, начать чат (как в «аське»), переслать файл и прочие функции (рис.5). При нажатии Позвонить, начнется набор «номера» и вы услышите характерные, знакомые гудки. Если Ваш собеседник в сети, то он может ответить на звонок соответствующей кнопкой с изображением

телефонной трубки внизу экрана. Для создания конференц-чатов и конференц-звонков нужно сделать следующее. В случае конференц-чатов, на верхней горизонтальной панели (как в программе Word) нажимаем на кнопку Чаты, далее выбираем Создать групповой чат. А для конференц-звонков, там же, на верхней панели, нажимаем Позвонить и далее — Начать конференц-звонок. Для начала конференц-общения, во-первых, все участники должны быть в вашем Контакт-листе, а во-вторых, при помощи кнопки Добавить они должны быть перенесены в поле Участники. Участников может быть до 24 человек, плюс сам организатор конференции. После того как состав участников набран, нажимаем Старт в правом нижнем углу экрана. Далее, все участники получают от вас приглашение на конференцию (рис.6). После того как вы с кем-то контактировали посредством




Skype, у вас на центральной панели будет доступна вкладка История. Там вы можете видеть архив своего общения.

Теперь о самом интересном, о видеотрансляции. Если у вас есть веб-камера, то вы можете во время разговора транслировать свое изображение собеседнику, в свою очередь — он может сделать то же самое. Чтобы автоматически начать видеотрансляцию при звонке, на верхней панели нажимаем Инструменты, далее самый нижний пункт — Настройки, затем в левом поле переходим на Настройки видео и, наконец, в центре экрана, настраиваем веб-камеру. Ставим галочку напротив пункта Автоматически начинать видеотрансляцию во время звонка. Подкорректируйте, кому показывать видео, всем или только избранным. После всех манипуляций с Настройка, не забудьте сохранить изменения, нажав в нижнем правом углу кнопку Сохранить (рис.7) .

В программе Skype красочное, интуитивно понятное управление, и вам не составит большого труда разобраться с настройками. Вы можете изменять свой статус в сети, добавить аватар, информацию о себе и т.д.

Стоит немного остановиться на сетевой безопасности при пользовании Skype. При статусе Готов к общению, к вам в большом количестве могут поступать звонки от незнакомых вам людей, и вполне возможно, что вас это будет утомлять (при желании можно поставить возможность звонка только от лиц в Контакт-листе). Хотя звонки абонентам Skype и бесплатны, трафик, который расходуется во время пользования программы, разумеется, платный. Иногда, при частом общении и даже просто включенной программе, расход за месяц может доходить до нескольких гигабайт. Не беда, если у вас безлимитный домашний тариф, а вот при использовании на работе, нужно быть аккуратнее.

Освоившись в программе, смело применяйте ее и как рабочий инструмент, и как средство досуга.

# Уже в продаже!

# INDEX*

Kawasaki H. ..... 5
Shinozuka K. ..... 5
Айгер Р. ..... 5
Акулич В. ..... 5
Алешин А. ..... 5
Аль-Мокарраб В. ..... 5
Аметсрайтер И. ..... 5
Армстронг Т. ..... 5
Астафьев К. ..... 34
Байер М. ..... 5
Балашова Е. ..... 38
Барноходжаев Р. ..... 61
Бекхиев А. ..... 5
Богданчиков С. ..... 5
Бондарчук Ф. ..... 35
Борисов К. ..... 26
Борисов Ю. ..... 5
Бочкарева М. ..... 82
Брунер К. ..... 38
Бугримов С. ..... 26
Булавкина Л. ..... 5
Бьюкес Д. ..... 5
Горбачева Е. ..... 5
Грант Р. ..... 5
Григорьев М. ..... 82
Гудфеллоу М. ..... 5
Джобс С. ..... 5
Джонсон ..... 82
Доме Д. ..... 5
Евстратиков Б. ..... 5
Ершов П. ..... 8
Жук И. ..... 82
Закарян Г. ..... 61
Зверев А. ..... 5
Зенкин Д. ..... 26
Зинченко А. ..... 82
Каганов В. ..... 82
Каланда Л. ..... 5
Капоне А. ..... 35
Капралов И. ..... 80
Карепина С. ..... 61
Кервьель Ж. ..... 16
Клафлин Б. ..... 5
Косугэ М. ..... 5
Круглякова А. ..... 5
Куманина Е. ..... 61
Лапин А. ..... 61
Линдофф М. ..... 5
Лихова И. ..... 61
Лоукс Р. ..... 5
Лоуфорд Д. ..... 5
Макаров С. ..... 5
Маркс К. ..... 35
Мартынов А. ..... 82
Мейер Д. ..... 5
Микова Е. ..... 5
Морозова М. ..... 82
Муравьев Н. ..... 5
Нащекин А. ..... 5
Немцич Б. ..... 5
Омельченко С. ..... 5
Орлов В. ..... 5
Плеханов Г. ..... 26
Поляков В. ..... 61
Преображенский Е. ..... 8
Пронин Б. ..... 35
Путин В. ..... 5
Рогалева Г. ..... 78
Руиз Г. ..... 5
Сараев Д. ..... 5
Сафин М. ..... 35
Сванберг К-Х. ..... 5
Семенова Т. ..... 5
Сметанин В. ..... 5
Солодухин К. ..... 5
Сушкевич А. ..... 5
Усков А. ..... 82
Фалко Р. ..... 5
Хигир Б. ..... 57
Худякова Н. ..... 5
Чичваркин Е. ..... 35
Чуден Г. ..... 5
Шенников С. ..... 82
Яковенко Д. ..... 5

«Волгателеком» ..... 5
«Зарубежнефть» ..... 5
«ИнтерЭВМ» ..... 5
«Инфотел» ..... 5
«Корпорация ВСМПО-АВИСМА» ..... 5
«Мировая техника - Кубань» ..... 5
«ОПК «Оборонпром» ..... 5
«Российская корпорация средств связи» ..... 5
«Российская электроника» ..... 5
«РусСпецСталь» ..... 5
«Северо-Западный Телеком» ..... 5
«Скорпио-С» ..... 5
«Уралсвязьинформ» ..... 5
«Центртелеком» ..... 5
«Энвижн Груп» ..... 5
«Information Security/Информационная безопасность» ..... 16
«The Foundry Company» ..... 5
«Базовый элемент» ..... 5
«Банк Русский стандарт» ..... 82
«Военно-страховая компания» ..... 5
«Евроменеджмент» ..... 5
«Защита информации. Инсайд» ..... 16
«Компью-Линк» ..... 26
«КОМСТАР-ОТС» ..... 26
«КРОС» ..... 5
«Лаборатория Касперского» ..... 8
«Мегафон-Россия» ..... 61
«Метрополис» ..... 61
«Минкомсвязи» ..... 5
«Мизль» ..... 61
«Мосэнерго» ..... 82
«МРК» ..... 5
«Национальная страховая группа» ..... 5
«Норильский никель» ..... 82
«Оранта Страхование» ..... 5
«Плейбой» ..... 61
«Почта России» ..... 38
«Практика безопасности» ..... 16
«Росимущество» ..... 5
«РОСНО» ..... 5
«Росрезерв» ..... 5
«Ростелеком» ..... 5
«Русский ассистанс» ..... 5
«Русское радио» ..... 38
«Связьинвест» ..... 5
«Тарасс» ..... 35
«Урал-Пресс» ..... 38
«ХК «Росгосстрах» ..... 82
«Экономическая безопасность» ..... 16
3Com ..... 5
ABBYY ..... 5
AMD ..... 5
Anti-malware.ru ..... 16
AOL ..... 5
Apple ..... 5
Avaya ..... 5
Bankir.ru ..... 16
Bell Microproducts Ltd ..... 5
C&K Systems ..... 5
CardSystems Solutions ..... 8
CHS Electronics Inc. ..... 5
Ciena ..... 5
Digital Equipment ..... 5
Disney ..... 5
Ekon-Bez.ru ..... 16
Financial Business Division ..... 5
Financial Systems Sales Division ..... 5
Google ..... 5
Hitachi Data Systems ..... 5
Hitachi, Ltd. ..... 5
Honeywell ..... 5
Honeywell Security & Communications ..... 5
IBM ..... 5
Identity Theft Resource Center ..... 8
InfoWatch ..... 8
Insidezi.ru ..... 16
ITsec.ru ..... 16
License Online Inc. ..... 5
Marketing Promotion Division ..... 5
McKinsey & Company ..... 5
MOL ..... 5
Morgan Hunt Selection ..... 26
Morgan Hunt Selection ..... 5
Movavi ..... 5
Mubadala Development Company ..... 5
Network Solutions Company ..... 5
Network Systems Company ..... 5
NTT Sales Division ..... 5
Oil&Gas Practice ..... 5
OKI ..... 5
Perimetrix ..... 8
Pixar ..... 5
PTC ..... 5
RSA Security ..... 5
Securitylab.ru ..... 16
Security-practice.ru ..... 16
Sony Ericsson ..... 5
Storage Networks ..... 5
Sumitomo ..... 5
Symantec ..... 16
Telekom Austria ..... 5
Time Warner ..... 5
UAE Offsets Group ..... 5
Velcom ..... 5
Websense ..... 16
Академия Министерства финансов ..... 8
Академия управления персоналом ..... 82
ВАЗ ..... 35
ГАЗ ..... 35
ГК «Ростехнологии» ..... 5
ГУП «Госзагрансобственность» ..... 5
Дальневосточный политехнический университет ..... 8
Дипломатическая академия МИД РФ ..... 26
Инженерно-космическая академия им. А.Ф. Можайского ..... 5
Институт повышения квалификации Финансовой академии при Правительстве РФ ..... 5
КБ «Новосибирскпрофбанк» ..... 5
КГТУ ..... 5
КГУ ..... 5
МИМ Либих ..... 82
Министерство внешней торговли ..... 5
Министерство обороны РФ ..... 5
Министерство промышленности Московской области ..... 82
МНЭПУ ..... 5
НК «Роснефть» ..... 5
ОГК 1 ..... 82
Оксфордский университет ..... 5
ОСАО «Россия» ..... 5
Правительство Москвы ..... 5
Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова ..... 26
СП «Проект-Кампо» ..... 5
ФГУП «Промэкспорт» ..... 5
ФГУП «Рособоронэкспорт» ..... 5
Федеральное агентство по рыболовству ..... 5
Центр урегулирования претензий ..... 5

* Упоминание персоналий и компаний соответствует нумерации первой страницы материала.

Вложение в подписной тираж журнала «Управление персоналом» . Отдел рекламы тел. 542-16-12

*Существуют три вида лжи: ложь, наглая ложь и статистика.*

*(Автор цитаты не установлен)*

# ТОП-ВАКАНСИИ

МАКС
СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

Страховой группе «МАКС» – универсальной компании федерального уровня, входящей в двадцатку лидеров российского рынка, требуется директор Дирекции региональной политики.

тел: (495) 951-39-63
hr@makc.ru

**Директор Дирекции региональной политики**

**ТРЕБОВАНИЯ:**
- Возраст от 35 до 55 лет
- Высшее образование
- Опыт организации структуры региональных продаж крупной страховой компании
- Отличные знания специфики страхования, региональных рынков
- Стрессоустойчивость, ответственность, инициативность
- Готовность к командировкам

**ОБЯЗАННОСТИ:**
- Оперативное управление Дирекцией региональной политики
- Организация выполнения Дирекцией плана продаж
- Разработка и реализация стратегии развития филиальной сети
- Руководство коллективом, постановка и контроль выполнения задач
- Решение проблемных вопросов

**УСЛОВИЯ:**
- Официальная заработная плата (размер вознаграждения обсуждается с успешными кандидатами)
- Оформление по ТК РФ, график работы с пн по пт с 9 до 18, возможны командировки
- Работа в крупной стабильной компании, интересные профессиональные задачи

Банк со 100% государственным капиталом
РоссельхозБанк
www.rshb.ru

**РУКОВОДИТЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА**

ОАО "Россельхозбанк" объявляет об открытии вакансии начальника Управления корпоративного обучения (руководитель Корпоративного Университета) в составе Департамента по работе с персоналом.

**Основные функциональные обязанности:**
- организация процесса повышения квалификации и обучения;
- учебно-методическое сопровождение;
- внедрение и развитие дистанционной формы обучения.

**Основные требования к кандидатам:**
- опыт руководства Корпоративным Университетом или крупным учебным центром в финансово-кредитном учреждении или инвестиционной компании;
- высокие организаторские способности.

С нами надежно!

т/ф: (495) 545-05-06
office@rshb.ru, holod@rshb.ru

ОАО "Россельхозбанк" Генеральная лицензия Банка России №3349

CBOSS

12 лет на рынке IT
1 404 установки
160 компаний-клиентов
34 страны
5 континентов

Компания CBOSS, один из мировых лидеров в области комплексной автоматизации бизнеса связи, приглашает принять участие в **Конкурсе** на позицию **"Руководитель отдела маркетинга и PR"**. Детальную информацию о конкурсе можно получить по адресу *contest.cboss.ru*.

КАНОНФАРМА
продакшн

Российская фармацевтическая компания, производитель лекарственных средств приглашает к сотрудничеству на вакансию:

## Главный бухгалтер

Место работы г. Щелково

Просим направлять резюме по e-mail: vipkadry@canonpharma.ru, personal@canonpharma.ru, или по факсу **254-85-95**, тел. **797-99-54**, отдел персонала

**Директор по логистике**
**в Российскую Логистическую Компанию**
**«Logistics Laboratories»**

Опыт от 5 лет на данной должности в логистических компаниях, понимание рынка логистических услуг и бизнес-процессов транспортной/складской компании, успешный опыт реализации логистических проектов по запуску складских комплексов и развитию собственного автопарка, и инфраструктуры подразделения. Наличие клиентской базы и базы поставщиков услуг.

Приветствуется знание Navision.

Привлекательные финансовые условия (оклад + % + KPI + соц.пакет) — по результатам собеседования.

Подробные резюме направлять на почту: hr@loglab.ru (с указанием вакансии).

**До 1 сентября 2009 года**
размещение модулей 1/4 —
**комплиментарно.**

**Контактная информация:**
телефон: (495) 542-16-12;
e-mail: 5421612@bk.ru
*на Ваши вопросы ответит —*
*Тараканова Наталия.*

*Представляем новую участницу*

# Лицо фирмы 2009

**Анна Пугачева,**

старший специалист 2 разряда группы по рассмотрению обращений граждан отдела документационного обеспечения Управления Федеральной службы судебных приставов по Республике Адыгея

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СПОНСОР

СПОНСОРЫ КОНКУРСА

**Финал конкурса «Лицо фирмы – 2008» состоится 25 мая 2009 года в отеле The Ritz-Carlton**

Присылайте Ваши фотографии на e-mail: [illegible]

А также почтой по адресу: 117036, Москва, а/я 10. • Оргкомитет конкурса тел.: (925) 518-77-42

Реклама. Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы.

# Только бизнес. Ничего личного

## услуга «Мобильный бюджет»

У каждой бизнес-задачи есть несколько возможных решений. Именно сейчас важно выбрать то, которое повысит эффективность работы Вашей компании. С услугой «Мобильный бюджет» Ваши сотрудники смогут оплачивать личные звонки самостоятельно, а у Вас появится возможность сократить затраты на корпоративную мобильную связь без ущерба для бизнеса.

## Яркие решения для бизнеса

8-800-700-0628 | b2b.beeline.ru

Билайн®
Бизнес

Третья ежегодная конференция журнала Управление персоналом

# «Охота на топ-менеджера»

## 21 мая

К выступлениям приглашены
ведущие эксперты,
руководители компаний,
HR-директора,
директора ведущих КА
и др.

Регистрация на сайте
www.top-personal.ru

Телефоны: (495) 542-16-07;
(495) 542-16-12;
(495) 542-16-14

Регистрационный сбор – 12 000 руб., для подписчиков журнала Управление персоналом – 6 000 руб.

Генеральный спонсор: Генеральный интернет-партнер Генеральный HR-партнер Генеральный медиа-партнер Информационная поддержка

HEADHUNTER SuperJob РАБОТА.RU